

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR - MATRIZ
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**TESIS DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON
MENCIÓN EN GERENCIA DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD**

**ANÁLISIS Y PROPUESTA DE MEJORA PARA EL CONTROL DEL
PROCESO DE MICROCRÉDITO EN LA FUNDACIÓN
“ALTERNATIVAS PARA EL DESARROLLO”, ORGANIZACIÓN NO
GUBERNAMENTAL PERTENECIENTE A LA ECONOMÍA
POPULAR Y SOLIDARIA DEL ECUADOR.**

ING. DANIEL FELIPE BERMEO TAPIA

DIRECTOR: ING. MARIANO MERCHAN, MBA.

QUITO, 2014

DIRECTOR DE TESIS

Ing. Mariano Merchan, MBA.

INFORMANTES

Ing. Rodrigo Saltos, MBA.

Ing. Fernando Rosas, MBA.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de investigación a mis hijos y a mi esposa, quienes con su amor y apoyo incondicional hicieron posible la realización del mismo; de igual manera lo dedico a mis padres quienes siempre han me orientado en la vida profesional y finalmente a mis amigos por siempre estar presentes.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mis profesores de la Maestría por todos los conocimientos que me transmitieron y de manera especial al Ing. Mariano Merchán MBA; Ing. Rodrigo Saltos, MBA; e Ing. Fernando Rosas, MBA; por su invaluable ayuda para la realización de este trabajo de investigación.

INDICE

RESUMEN EJECUTIVO.....	XIX
INTRODUCCIÓN.....	1
1. GENERALIDADES DEL MICROCRÉDITO	8
1.1. Origen y Evolución del Microcrédito	8
1.1.1. El Microcrédito en la Antigüedad.....	8
1.1.2. El Microcrédito en la Época Romana	9
1.1.3. El Microcrédito en la Edad Media	10
1.1.4. El Microcrédito en los Siglos XVI al XIX.....	12
1.1.5. El Microcrédito en el Siglo XX	14
1.1.6. El Microcrédito en la Actualidad	18
1.2. Definición de Microcrédito y Microfinanzas.....	20
1.2.1. Definición de Microcrédito.....	21
1.2.2. Definición de Microfinanzas	23
1.3. Características del Microcrédito.....	25
1.3.1. Características Sociales del Microcrédito	26
1.3.1.1. Herramienta para combatir la exclusión social	26
1.3.1.2. Herramienta para combatir la exclusión económica	27
1.3.1.3. Herramienta para reducir la pobreza	28
1.3.1.4. Herramienta para la inclusión económica financiera de la mujer	30
1.3.1.5. Herramienta para apoyar el emprendimiento	31
1.3.2. Características financieras del Microcrédito.....	32
1.3.2.1. Préstamos por pequeños montos de dinero	32
1.3.2.2. Tasas de interés diferenciadas.....	33
1.3.2.3. Periodos de reposición cortos.....	35
1.3.2.4. Operaciones crediticias sencillas.....	35
1.3.2.5. Garantías no exigidas	36
1.3.2.6. Destino del crédito y forma de repago determinados.....	37
1.3.2.7. Préstamo personal.-	37
1.4. Tipos de Microcrédito.	38
1.5. Metodologías de Microcrédito.....	38
1.5.1. Préstamos Individuales	40
1.5.2. Grupos Solidarios	42
1.5.3. Bancos Comunes.....	43
1.5.4. Uniones de Crédito	45
1.5.5. Fondos Rotatorios	46
1.6. Finalidad del Microcrédito	47

1.7. Importancia y papel del Microcrédito	48
2. ANÁLISIS DEL MICROCRÉDITO EN EL ECUADOR Y EL MUNDO	51
2.1. El Microcrédito en Latinoamérica y el Mundo.....	53
2.1.1. Las Instituciones de Microfinanzas y su apogeo	53
2.1.2. El crecimiento de la Cartera de Microcrédito	59
2.1.3. El aumento de Beneficiarios de Microcrédito	66
2.1.4. Comportamiento del monto promedio de Microcrédito	74
2.1.5. Diferencias en la tasa de interés del Microcrédito	77
2.1.6. El costo de financiamiento del Microcrédito	84
2.2. El Microcrédito en el Ecuador	86
2.2.1. Normativa que regula el Microcrédito y su relación con el Plan del Buen Vivir	86
2.2.2. Perfil de las entidades de Microcrédito en el Ecuador.....	89
2.2.2.1. Instituciones del Sector Financiero Público	91
2.2.2.2. Instituciones del Sector Financiero Privado.....	92
2.2.2.3. Instituciones del Sector Financiero Popular y Solidario	95
2.2.2.4. Instituciones no pertenecientes al Sector Financiero	98
2.2.3. Implicaciones en la Ley de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario para Fundaciones dedicadas al microcrédito	103
3. FUNDACIÓN “ALTERNATIVAS PARA EL DESARROLLO” Y SU PROCESO DE MICROCRÉDITO	107
3.1. Pequeña reseña histórica de la Fundación y de su programa de Microcrédito.....	107
3.2. Diagnóstico FODA	110
3.2.1. Determinación de Amenazas	110
3.2.2. Determinación de Oportunidades	120
3.2.3. Determinación de Debilidades.....	125
3.2.4. Determinación de Fortalezas	132
3.3. Análisis de productos otorgados.....	138
3.3.1. Servicios No Financieros	139
3.3.2. Productos de Microcrédito.....	140
3.4. El Proceso de Microcrédito.....	146
3.4.1. Del proceso de colocación	147
3.4.1.1. Zonificación	147
3.4.1.2. Promoción	148
3.4.1.3. Información.....	148
3.4.1.4. Solicitud de Crédito.....	149
3.4.1.5. Evaluación.....	150
3.4.1.6. Aprobación.....	152

3.4.1.7.	Desembolso	154
3.4.2.	Del proceso de recuperación	155
3.4.2.1.	Seguimiento	155
3.4.2.2.	Cobranzas Prejudiciales y Judiciales	155
3.5.	Estado de la colocación y recuperación de Microcréditos	156
3.5.1.	Estado de microcréditos en la Agencia de Atuntaqui	163
3.5.2.	Estado de microcréditos en la Agencia de San Miguel de los Bancos.....	167
3.5.3.	Estado de microcréditos en la Agencia de Alausí.....	171
3.5.4.	Estado de microcréditos en la Agencia de Latacunga.....	175
3.5.5.	Estado de microcréditos en la Agencia de Salcedo.....	179
3.5.6.	Estado de microcréditos en la Agencia de El Puyo	182
3.5.7.	Estado de microcréditos en la Agencia de Santo Domingo de los Colorados	186
3.5.8.	Estado de microcréditos en la Agencia de Quito Norte	190
3.5.9.	Estado de microcréditos en la Agencia de Quito Sur.....	194
3.5.10.	Estado de microcréditos en la Agencia Tumbaco.....	198
3.6.	Análisis de controles existentes para el Proceso de Microcrédito	203
3.6.1.	Control de la Etapa de Zonificación	204
3.6.2.	Control de la Etapa de Promoción	205
3.6.3.	Control de la Etapa de Información	206
3.6.4.	Control de la Etapa de Solicitud de Crédito.....	207
3.6.5.	Control de la Etapa de Evaluación.....	209
3.6.6.	Control de la Etapa de Aprobación.....	210
3.6.7.	Control de la Etapa de Desembolso	211
3.6.8.	Control de la Etapa de Recuperación.....	211
3.6.9.	Control de la Etapa de Cobranzas Pre Judiciales y Judiciales	212
4.	PROPUESTAS PARA MEJORAR LOS CONTROLES DEL PROCESO DE MICROCRÉDITO	214
4.1.	Determinación de controles necesarios.....	215
4.2.	Propuestas para mejorar el control de la Etapa de Zonificación.....	217
4.2.1.	Determinación del mercado objetivo a través de «Ratios en Cadena»	218
4.2.2.	Control de la colocación de microcréditos dentro de la segmentación territorial correspondiente	224
4.2.2.1.	Control de la segmentación en la Agencia Atuntaqui	224
4.2.2.2.	Control de la segmentación en la Agencia Los Bancos	225
4.2.2.3.	Control de la segmentación en la Agencia Alausí.....	227
4.2.2.4.	Control de la segmentación en la Agencia de Latacunga.....	228
4.2.2.5.	Control de la segmentación en la Agencia de Salcedo.....	230
4.2.2.6.	Control de la segmentación en la Agencia de El Puyo	231
4.2.2.7.	Control de la segmentación en la Agencia de Santo Domingo	232
4.2.2.8.	Control de la segmentación en la Agencia de Quito Norte	233
4.2.2.9.	Control de la segmentación en la Agencia de Quito Sur.....	235
4.2.2.10.	Control de la segmentación en la Agencia de Tumbaco.....	237

4.3. Propuesta para mejorar el control de la Etapa de Solicitud de Crédito	238
4.3.1. Construcción de las Gráficas de Control «p» y «c»	240
4.3.1.1. Construcción de la «Gráfica p» - Fracción de Unidades no conformes,	241
4.3.1.2. Construcción de la «Gráfica c» - No conformidades por Unidad.	244
4.3.2. Control de No conformidades en el Expediente de Microcrédito.....	247
4.3.2.1. Control de No conformidades mediante la «Gráfica p».....	247
4.3.2.2. Control de No conformidades mediante el «Gráfica c»	257
4.4. Propuesta para mejorar el control de la Etapa de Evaluación	266
4.4.1. Inspección basada en la norma ISO 2859-1	268
4.4.1.1. Nivel de Calidad Aceptable	269
4.4.1.2. Niveles de Inspección	270
4.4.1.3. Tipos de Planes de Muestreo.....	271
4.4.1.4. Tipo de Inspección	273
4.4.2. Control por Inspección de la Etapa de Evaluación del Proceso de Microcrédito	274
4.4.2.1. Control de la Etapa de Evaluación por Agencia	277
4.5. Propuesta para mejorar el control de la Etapa de Aprobación	284
4.5.1. Construcción de las Gráficas de Control «x» y «R».....	288
4.5.1. Control del tiempo de Aprobación del Microcrédito a través de la Gráfica de medias «x» y de rangos «R».....	292
4.6. Determinación de la capacidad requerida para mejorar el control del proceso de microcrédito.	309
4.7. Instructivo para la aplicación de las Propuestas de Mejora.....	310
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	311
5.1. Conclusiones.....	311
5.2. Recomendaciones.....	315
6. BIBLIOGRAFÍA	318
7. ANEXOS	332
Anexo 1. Dípticos Informativos	332
Anexo 2. Solicitud de crédito.....	336
Anexo 3. Formularios de Evaluación de la Capacidad y Voluntad de pago	338
Anexo 4. Demanda Potencial de Microcréditos por Provincia, Cantón y Parroquia.	340
Anexo 5. Demanda Potencial de Microcréditos, Tiempos Promedios de Movilización, y Distancias por Agencia.....	343
Anexo 6.	345

Anexo 7. Medias y Amplitudes del Tiempo de Aprobación del Expediente de Microcrédito.....	346
Anexo 8. Instructivo para la Aplicación de Ratios en Cadena en la Zonificación y su Control. ...	349
Anexo 9. Instructivo para la Elaboración de Gráficas de Control por Atributos para la Etapa de Solicitud de Crédito.....	356
Anexo 10. Instructivo para realizar el Control aleatorio de la Etapa de Evaluación.....	369
Anexo 11. Instructivo para la Elaboración de Gráficas de Control del Tiempo requerido para la Etapa de Aprobación.	380

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Origen y Evolución del Microcrédito.	20
Figura 2. Aproximaciones a las Microfinanzas.	25
Figura 3. Porcentaje de hogares con acceso a una cuenta en una institución financiera a Nivel Mundial - 2006	27
Figura 4. Orientación de las Instituciones de Finanzas en la Pirámide de la Pobreza.....	28
Figura 5. Brecha de pobreza de USD 2.00 al día. - 2013	29
Figura 6. Líneas de Pobrezas, por región e ingresos diarios - 2012	29
Figura 7. Retos presentes en Micro y Pequeñas empresas para acceder al crédito -2013...	31
Figura 8. Porcentaje de Prestatarios por Zonas (Clasificación Yunus) 2009.	34
Figura 9. Finalidades del Microcrédito.....	47
Figura 10. Regiones que reportan información de Microcrédito al «MIX» - 2012.....	53
Figura 11. Evolución IMF que reportan al «MIX» -2002 al 2012.	55
Figura 12. Número de «IMF» en Latinoamérica y el Caribe – 2002 al 2012.	56
Figura 13. Distribución «IMF» controladas en Latinoamérica y el Caribe – 2012.....	57
Figura 14. Total de cartera de Microcréditos a Nivel Mundial – 2002 al 2012.	62
Figura 15. Total de cartera de Microcréditos en Latinoamérica y el Caribe – 2002 al 2012.	63
Figura 16. Distribución cartera de Microcréditos en Latinoamérica y el Caribe – 2012. ...	64
Figura 17. Total clientes de microcréditos a Nivel Mundial – 2002 al 2012.	69
Figura 18. Total clientes de Microcréditos en Latinoamérica y el Caribe – 2002 al 2012..	71
Figura 19. Distribución de clientes de microcrédito en Latinoamérica y el Caribe - 2012.	71
Figura 20. Préstamo Promedio a Nivel Mundial – 2002 al 2012.	75
Figura 21. Préstamo Promedio vs PIB per Cápita Latinoamérica y el Caribe – 2012.	76
Figura 22. Promedio a Nivel Mundial de la tasa de interés activas nominal de Microcréditos – 2003 al 2012.....	78
Figura 23. Distribución de Tasas de Interés de Microcréditos a Nivel Mundial – 2011.....	79
Figura 24. Tasa de Interés Nominal vs Real a Nivel Mundial – 2004 al 2011.....	80
Figura 25. Cambios Mundiales en las tasas de Interés – 2004 al 2011	81
Figura 26. Promedio Mundial de Tasas de Interés Instituciones de Microfinanzas con y sin fines de lucro y Tasas de Interés por mercado objetivo – 2004 al 2011.....	82
Figura 27. Costo Promedio Mundial nominal vs real y Costo por mercado objetivo de Fondos para Microcréditos – 2004 al 2011.	85
Figura 28. Dinámica de la Economía Ecuatoriana.	87
Figura 29. Instituciones del Sector Financiero Privado y Público – 2002 a julio 2013.	93

Figura 30. Cartera y Operaciones Sector Financiero Privado y Público – 2002 a julio 2013	94
Figura 31. Distribución Cartera de Microcrédito Sector Financiero Privado y Público – 2012.	94
Figura 32. Monto Promedio de préstamo de Microcrédito Sector Financiero Privado y Público – 2008 al 2012.	95
Figura 33. Evolución de la Cartera de Microcrédito y del Número de Beneficiarios en Fundaciones – 2008 al 2012.	100
Figura 34. Cartera de Microcrédito y Participación de Fundaciones – 2012.	101
Figura 35. Cartera de Microcrédito de Fundación Alternativas para el Desarrollo – 2001 al 2012.	108
Figura 36. Índice de la Pobreza y Población Económicamente Activa – 2000 al 2012.	113
Figura 37. Porcentaje de clientes de Fundación Alternativas para el Desarrollo que poseen deuda con más de una Institución Microfinanciera – 2013.	114
Figura 38. Montos desembolsados por la Cooperación Internacional No Reembolsable – 2000 al 2010.	115
Figura 39. Transacciones Inusuales reportadas a la Unidad de Análisis Financiero – 2013	116
Figura 40. Recaudación Total del Impuesto a la Salida de Divisas – 2011 al 2013.	117
Figura 41. Tasas de Interés Activas Efectivas Referenciales – 2011 al 2013.	118
Figura 42. Inversión realizada Ministerio de Transporte y Obras Públicas – 2008 al 2012	122
Figura 43. Participación de la cartera de microcrédito de Fundación Alternativas para el Desarrollo frente al Total de Fundaciones -2001 al 2012.	122
Figura 44. División zonal del Ecuador.	123
Figura 45. Evolución del monto promedio de microcrédito de Fundación Alternativas para el Desarrollo – 2001 al 2012.	127
Figura 46. Número de Préstamos y Re préstamos solicitados a Fundación Alternativas para el Desarrollo – 2012 al 2013.	129
Figura 47. Personal de Fundación Alternativas para el Desarrollo por áreas - 2013.	134
Figura 48. Esquema General de Productos y Servicios - 2013.	138
Figura 49. Servicios No Financieros de Fundación Alternativas para el Desarrollo - 2013.	139
Figura 50. Orientación de Microcréditos en Pirámide Crediticia - 2013.	141
Figura 51. Círculo de Proceso de Microcrédito.	147
Figura 52. Total Cartera, Operaciones y Beneficiarios de Microcréditos – 2012 al 2013.	157
Figura 53. Colocación mensual, No. de Operaciones y Clientes– 2012 al 2013.	158
Figura 54. Promedio de Colocación Mensual, y No. de Asesores – 2012 al 2013.	159

Figura 55. Colocación Anual por Agencia - 2012 y 2013.....	159
Figura 56. Cartera Vencida y que No Devenga intereses por año de origen -2011, 2012 y 2013.	160
Figura 57. Calificación de Cartera en Mora – 2011, 2012 y 2013	162
Figura 58. Distribución de la Cartera en Mora por Agencia-2011, 2012 y 2013.....	162
Figura 59. Colocación mensual, No. de Operaciones y Clientes, Atuntaqui – 2012 al 2013	164
Figura 60. Promedio de colocación mensual, y No. de Asesores, Atuntaqui -2012 al 2013	165
Figura 61. Cartera, Operaciones y Clientes en mora, Atuntaqui – 2011, 2012 y 2013.....	165
Figura 62. Calificación de Cartera en mora, Atuntaqui – 2011, 2012 y 2013.....	166
Figura 63. Cartera Vencida y que No Devenga Intereses, Atuntaqui – 2011, 2012 y 2013.	167
Figura 64. Colocación mensual, No. Operaciones y Clientes, Los Bancos – 2012 al 2013.	168
Figura 65. Promedio de Colocación mensual y No. de Asesores, Los Bancos – 2012 al 2013.	169
Figura 66. Cartera, Operaciones y Clientes en mora, Los Bancos – 2011, 2012 y 2013.	170
Figura 67. Calificación de Cartera en mora, Los Bancos – 2011, 2012 y 2013.....	170
Figura 68. Cartera Vencida y que No Devenga Intereses, Los Bancos – 2011, 2012 y 2013.	171
Figura 69. Colocación mensual, No. Operaciones y Clientes, Alausí – 2012 al 2013.....	172
Figura 70. Promedio de Colocación mensual y No. de Asesores, Alausí –2012 al 2013.	173
Figura 71. Cartera Vencida y que No Devenga Intereses, Alausí – 2012 y 2013.	174
Figura 72. Calificación de Cartera en mora, Alausí – 2012 y 2013.	175
Figura 73. Colocación mensual, No. Operaciones y Clientes, Latacunga – 2012 al 2013.	176
Figura 74. Promedio de Colocación mensual y No. de Asesores, Latacunga – 2012 al 2013.	176
Figura 75. Calificación Cartera en mora, Latacunga – 2011, 2012 y 2013.....	178
Figura 76. Cartera Vencida y que No Devenga Intereses, Latacunga 2011, 2012 y 2013.	178
Figura 77. Promedio de Colocación mensual y No. de Asesores, Salcedo – 2012 al 2013.	179
Figura 78. Colocación mensual, No. de Operaciones y Clientes, Salcedo – 2012 al 2013.	180
Figura 79. Calificación Cartera en mora, Salcedo - 2012 y 2013.	181

Figura 80. Cartera Vencida y que No Devenga Intereses, Salcedo – 2012 y 2013.....	182
Figura 81. Colocación mensual, No. Operaciones y Clientes, El Puyo – 2012 al 2013.	182
Figura 82. Promedio de Colocación mensual y No. Asesores, El Puyo – 2012 al 2013.	184
Figura 83. Cartera, Operaciones y Clientes en Mora, El Puyo – 2012 y 2013.....	185
Figura 84. Calificación de Cartera en mora, El Puyo – 2012 y 2013.....	185
Figura 85. Cartera Vencida y que No Devenga Intereses, El Puyo – 2012 y 2013.....	186
Figura 86.Colocación mensual, No. Operaciones y Clientes, Santo Domingo de los Colorados – 2012 al 2013.....	187
Figura 87. Promedio de Colocación mensual y No. de Asesores, Santo Domingo de los Colorados – 2012 al 2013.....	188
Figura 88. Cartera, Operaciones, y Clientes en mora, Santo Domingo de los Colorados - 2011, 2012 y 2013.	189
Figura 89. Calificación Cartera en mora, Santo Domingo de los Colorados – 2011, 2012 y 2013.....	189
Figura 90. Cartera en Vencida y que No Devenga Intereses, Santo Domingo de los Colorados – 2011, 2012 y 2013.....	190
Figura 91. Colocación mensual, No. Operaciones y Clientes, Quito Norte – 2012 al 2013.	191
Figura 92. Promedio de Colocación mensual y No. Operaciones, Quito Norte – 2012 al 2013.....	192
Figura 93. Cartera, Operaciones y Clientes en mora, Quito Norte – 2011, 2012 y 2013.	193
Figura 94. Calificación Cartera en mora, Quito Norte – 2012 al 2013.	193
Figura 95.Cartera Vencida y que No Devenga Intereses, Quito Norte – 2011, 2012 y 2013.	194
Figura 96. Colocación mensual, No. Operaciones y Clientes, Quito Sur – 2012 al 2013.	195
Figura 97. Promedio de Colocación mensual y No. de Asesores, Quito Sur – 2012 al 2013.	196
Figura 98. Cartera, Operaciones y Clientes en Mora, Quito Sur – 2011, 2012 y 2013.	197
Figura 99. Calificación Cartera en Mora, Quito Sur – 2011, 2012 y 2013.	197
Figura 100. Cartera Vencida y que no Devenga Intereses, Quito Sur – 2011, 2012 y 2013.	198
Figura 101. Colocación mensual, No. Operaciones y Clientes, Tumbaco – 2012 al 2013.	199
Figura 102. Promedio de Colocación mensual y No. de Asesores, Tumbaco – 2012 al 2013.	200

Figura 103. Cartera, Operaciones y Clientes en Mora, Tumbaco – 2011, 2012 y 2013.	201
Figura 104. Calificación Cartera en mora, Tumbaco – 2011, 2012 y 2013.	202
Figura 105. Cartera Vencida y que No Devenga intereses, Tumbaco – 2011, 2012 y 2013.	202
Figura 106. Porcentaje de Información entregada a los clientes por los Asesores – oct. y nov. 2013.	207
Figura 107. Solicitudes de crédito procesadas en la UAC – septiembre a diciembre del 2013	209
Figura 108. Tiempo de Aprobación del Expediente de crédito por la UAC - septiembre a diciembre del 2013	211
Figura 109. Colocación de Microcréditos de acuerdo a Distribución Zonal en la Agencia Atuntaqui –2013.	224
Figura 110. Colocación de Microcréditos de acuerdo a Distribución Zonal en la Agencia San Miguel de los Bancos – 2013.	226
Figura 111. Colocación de Microcréditos de acuerdo a Distribución Zonal en la Agencia Alausí –2013.....	227
Figura 112.Colocación de Microcréditos de acuerdo a Distribución Zonal en la Agencia Latacunga - 2013	229
Figura 113.Colocación de Microcréditos de acuerdo a la Distribución Zonal en la Agencia Salcedo - 2013	230
Figura 114.Colocación de Microcréditos de acuerdo a Distribución Zonal en la Agencia El Puyo – 2013.....	231
Figura 115.Colocación de Microcréditos de acuerdo a Distribución Zonal en la Agencia Santo Domingo – 2013.....	232
Figura 116.Colocación de Microcréditos de acuerdo a la Distribución Zonal en la Agencia Quito Norte – 2013.....	234
Figura 117.Colocación de Microcréditos de acuerdo a la Distribución Zonal en la Agencia Quito Sur – 2013.	236
Figura 118.Colocación de Microcréditos de acuerdo a Distribución Zonal en la Agencia Tumbaco.....	237
Figura 119. «Gráfica de control p». Porcentaje de expedientes de microcrédito No Conformes. Muestra de septiembre a diciembre del 2013.	251
Figura 120. «Gráfica de control p». Porcentaje de expedientes de microcrédito No Conformes. Muestra ajustada de septiembre a diciembre del 2013.	252
Figura 121. «Gráfica de control p», Porcentaje de expedientes de microcrédito no conformes – septiembre del 2013	253
Figura 122. «Gráfica de control p», Porcentaje de expedientes de microcrédito no conformes – octubre del 2013.	254
Figura 123. «Gráfica de control p», Porcentaje de expedientes de microcrédito no conformes – noviembre del 2013.	255

Figura 124. «Gráfica de control p», Porcentaje de expedientes de microcrédito no conformes – diciembre del 2013.	256
Figura 125. «Gráfica de control c», Número de no conformidades por expediente de microcrédito. Muestra de septiembre a diciembre del 2013.....	261
Figura 126. «Gráfica de control c», Número de no conformidades por expediente de microcrédito. Muestra ajustada de septiembre a diciembre del 2013.....	262
Figura 127. «Gráfica de control c», Número de no conformidades por expediente de microcrédito – septiembre del 2013.	262
Figura 128. «Gráfica de control c», Número de no conformidades por expedientes de microcrédito – octubre del 2013.....	263
Figura 129. «Gráfica de control c», Número de no conformidades por expedientes de microcrédito – noviembre del 2013.....	264
Figura 130. «Gráfica de control c», Número de no conformidades por expedientes de microcrédito – diciembre del 2013.....	265
Figura 131. Tipos de Inspección, y condiciones para el cambio.....	274
Figura 132. Frecuencia de Niveles de Inspección, Lotes de microcréditos otorgados – Septiembre a Diciembre del 2013.	277
Figura 133. «Gráfica de control \bar{x} », Tiempo medio de Aprobación Expedientes de microcrédito – septiembre a diciembre del 2013.....	298
Figura 134. «Gráfica de control R », Amplitud del Tiempo de Aprobación Expedientes de microcrédito – septiembre a diciembre de 2013.....	301
Figura 135. «Gráfica de control \bar{x} », Tiempo medio de Aprobación Expedientes de microcrédito – septiembre del 2013.	302
Figura 136. «Gráfica de control R », Amplitud del Tiempo de Aprobación Expedientes de microcrédito – septiembre 2013.	303
Figura 137. «Gráfica de control \bar{x} », Tiempo medio de Aprobación Expedientes de microcrédito – octubre del 2013.....	304
Figura 138. «Gráfica de control R », Amplitud del Tiempo de Aprobación Expedientes de microcrédito – octubre de 2013.....	304
Figura 139. «Gráfica de control \bar{x} », Tiempo medio de Aprobación Expedientes de microcrédito – noviembre del 2013.....	306
Figura 140. «Gráfica de control R », Amplitud del Tiempo de Aprobación Expedientes de microcrédito – noviembre de 2013.....	306
Figura 141. «Gráfica de control \bar{x} », Tiempo medio de Aprobación Expedientes de microcrédito –diciembre del 2013.....	307
Figura 142. «Gráfica de control R », Amplitud del Tiempo de Aprobación Expedientes de microcrédito –diciembre de 2013.....	308

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Características del Microcrédito.....	26
Tabla 2. Porcentaje de mujeres beneficiarias de Microcrédito a Nivel Mundial – 2013. ...	30
Tabla 3. Saldo promedio para Microcréditos a Nivel Mundial- 2012.....	32
Tabla 4. Metodologías de Microcrédito.	39
Tabla 5. Número de Países e Instituciones que reportan a Microfinance Information Exchange - 2012.	52
Tabla 6. Inclusión Financiera y Nivel de Concentración del Mercado Financiero de Latinoamérica y el Caribe - 2012.	59
Tabla 7. Total cartera de Microcréditos y Porcentaje de Crecimiento a Nivel Mundial – 2002 al 2012	61
Tabla 8. Total cartera de Microcréditos y Porcentaje de participación por país Latinoamérica – 2012.	63
Tabla 9. Total cartera de Microcréditos y Porcentaje de participación por país Latinoamérica (Ajustado) – 2012.	64
Tabla 10. Ranking comparativo del total de cartera de Microcréditos y Porcentaje de participación Latinoamérica – 2012.	65
Tabla 11. Cartera de Microcrédito vs PIB y vs Sector financiero formal en la Latinoamérica y el Caribe – 2012.....	65
Tabla 12. Total Beneficiarios de Microcréditos y Porcentaje de Crecimiento a Nivel Mundial -2002 al 2012.	68
Tabla 13. Total de Clientes y Beneficiarios de Microcrédito en Bangladesh - 2008 al 2011.	70
Tabla 14. Beneficiarios en Latinoamérica y el Caribe por tipo de Institución - 2012.....	72
Tabla 15. Beneficiarios Microcrédito por Población Adulta, Sector Informal y Atendida por el Sistema Financiero Varios países Latinoamericanos - 2012.....	73
Tabla 16. Monto Promedio de Préstamos de Microcrédito en Latinoamérica y el Caribe - 2013.	75
Tabla 17. Tasas de Interés en Latinoamérica y el Caribe - 2012.....	83
Tabla 18. Equilibrios y Principios del Buen Vivir.	86
Tabla 19. Instituciones que conforman la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario	88
Tabla 20. Cooperativas de Ahorro y Crédito por Provincia y Segmento – 2013.....	96
Tabla 21. Organizaciones No Gubernamentales presentes en la Red Financiera Rural - 2013	99
Tabla 22. Monto Promedio de Microcréditos en Fundaciones - 2006 al 2012.	102
Tabla 23. Porcentaje de mujeres Beneficiarias de Microcréditos en Fundaciones, - 2006 al 2012.	103

Tabla 24. Número de Instituciones que brindan Microcrédito en el Ecuador – 2013.....	112
Tabla 25. Participación de las Instituciones que poseen Cartera de Microcrédito en el Ecuador – 2012.....	112
Tabla 26. Metas de la Corporación Nacional de Finanzas Populares - 2013	121
Tabla 27. Evaluación Prácticas de Gobierno Corporativo de Fundación Alternativas para el Desarrollo - 2013	125
Tabla 28. Indicadores de Fundación Alternativas para el Desarrollo calculados por Microrate -2012.....	128
Tabla 29. Porcentaje de Mujeres trabajando en Fundación Alternativas para el Desarrollo - 2010 al 2012	133
Tabla 30. Indicadores en Tablero de Control « Balanced Score Card - BSC» Fundación Alternativas para el Desarrollo – 2013.....	134
Tabla 31. Indicadores Financieros Fundación Alternativas para el Desarrollo - 2013	136
Tabla 32. Microcréditos Individuales Fundación Alternativas para el Desarrollo - 2013	143
Tabla 33. Microcréditos Grupales de Fundación Alternativas para el Desarrollo - 2013.....	145
Tabla 34. Indicadores constantes en la Evaluación del Microcrédito – 2013.....	152
Tabla 35. Niveles de Aprobación de Microcréditos de Fundación Alternativas para el Desarrollo.....	154
Tabla 36. Agencias de Fundación Alternativas para el Desarrollo – 2013.....	156
Tabla 37. Inicio de Actividades de las Agencias de Fundación Alternativas para el Desarrollo, y Estado.....	157
Tabla 38. Cartera Vencida, No. de Operaciones y Clientes en Mora -2011, 2012 y 2013.....	160
Tabla 39. Calificación de Microcréditos por Morosidad – 2013.....	161
Tabla 40. Operaciones y Colocación por Asesor Atuntaqui – 2012 y 2013.....	163
Tabla 41. Operaciones y Monto Colocado por Asesor San Miguel de los Bancos -2012 y 2013.....	168
Tabla 42. Operaciones y Monto Colocado por Asesor, Alausí 2012 y 2013	173
Tabla 43. Operaciones y Monto Colocado por Asesor, Latacunga – 2012 y 2013.....	177
Tabla 44. Calificación de Cartera en mora, Latacunga – 2011, 2012 y 2013.....	177
Tabla 45. Operaciones y Monto Colocado por Asesor, Salcedo – 2012 y 2013.....	180
Tabla 46. Operaciones y Monto Colocado por Asesor, El Puyo – 2012 y 2013.....	183
Tabla 47. Operaciones y Monto Colocado por Asesor, Santo Domingo de los Colorados – 2012 y 2013.....	187
Tabla 48. Operaciones y Monto Colocado por Asesor, Quito Norte – 2012 y 2013.....	191
Tabla 49. Operaciones y Monto Colocado por Asesor, Quito Sur – 2012 y 2013.....	195

Tabla 50. Operaciones y Monto Colocado por Asesor, Tumbaco – 2012 y 2013.....	199
Tabla 51. Cantones atendidos por las Agencias de Fundación Alternativas para el Desarrollo – 2013.	205
Tabla 52. Expedientes de Crédito Aprobados por Nivel – sep. a dic. 2013.	210
Tabla 53. Problemas más importantes en el Control del Proceso de Microcrédito.....	216
Tabla 54. Segmentación del Mercado en base a la Demanda Potencial de Microcréditos y al Tiempo Promedio de Movilización, por Agencias.	221
Tabla 55. Tamaño de la muestra (Inferencia de proporciones)	248
Tabla 56. Fracción de Unidades No Conformes (p), y Límites de Control.....	249
Tabla 57. Tamaño de la muestra (Inferencia de medias) para «Gráfica de control c»,.....	257
Tabla 58. Disconformidades por Unidad de Muestra (c), y Límites de Control	259
Tabla 59 . Niveles de Inspección.....	271
Tabla 60 . Plan de Muestreo Simple, Inspección Normal.	272
Tabla 61 . Plan de Muestreo Simple, Inspección Estricta.	273
Tabla 62 . Plan de Muestreo Simple, Inspección Reducida	273
Tabla 63 . Plan de Muestreo Agencia Atuntaqui – septiembre a diciembre del 2013.....	278
Tabla 64 . Plan de Muestreo Agencia Los Bancos – septiembre a diciembre del 2013....	279
Tabla 65 . Plan de Muestreo Agencia Alausí – septiembre a diciembre del 2013.	279
Tabla 66 . Plan de Muestreo Agencia Latacunga– septiembre a diciembre del 2013.....	280
Tabla 67 . Plan de Muestreo Agencia Salcedo – septiembre a diciembre del 2013.....	280
Tabla 68 . Plan de Muestreo Agencia El Puyo – septiembre a diciembre del 2013.....	281
Tabla 69 . Plan de Muestreo Agencia Santo Domingo – septiembre a diciembre del 2013.	281
Tabla 70 . Plan de Muestreo Agencia Quito Norte– septiembre a diciembre del 2013. ..	282
Tabla 71 . Plan de Muestreo Agencia Quito Sur – septiembre a diciembre del 2013.....	282
Tabla 72 . Plan de Muestreo Agencia Tumbaco – septiembre a diciembre del 2013.	283
Tabla 73. Tamaño de la muestra (Inferencia de medias) para «Gráfica de control \bar{x} y R »,.....	292
Tabla 74. Medias y Límites de control del Tiempo de Aprobación del Expediente de Microcrédito.	294
Tabla 75. Amplitudes y Límites de control Tiempo de Aprobación del Expediente de Microcrédito.	298

RESUMEN EJECUTIVO

El trabajo de investigación se desarrolla en la organización sin fines de lucro Fundación Alternativas para el Desarrollo, la cual pertenece a la Economía Popular y Solidaria y tiene como actividad principal el otorgamiento de microcréditos a personas de escasos recursos económicos del Ecuador.

La investigación inicia analizando las características del microcrédito y establece las diferencias y similitudes con el crédito tradicional; a continuación, determina el estado de la industria de las Microfinanzas en el Ecuador y el Mundo, y posteriormente analiza el proceso de otorgamiento que realiza la Fundación y la situación actual del mismo.

Dentro del análisis del proceso de otorgamiento de microcréditos determina que uno de los problemas que posee la Fundación es la ausencia de control sobre varias de las Etapas del mismo; producto de no contar con herramientas que se acoplen a la metodología que se utiliza y al crecimiento constante que se ha tenido en los últimos años.

La investigación propone la utilización de herramientas de Estadística Descriptiva y de Control Estadístico de Procesos, aplicadas a la metodología de Microcrédito para controlar el Proceso, las mismas que permitirán mejorar la calidad de los microcréditos otorgados, controlando los problemas que pueden llevar a que un crédito caiga en mora.

Finalmente, para su aplicación se establecen instructivos en donde se describe el procedimiento que se debe seguir, de tal manera que esta investigación, se convierta en una guía fácil y accesible..

INTRODUCCIÓN

El desarrollo económico y financiero que ha tenido el Mundo en el último siglo resulta impresionante, hoy en día las economías de los países poseen sistemas financieros que movilizan ingentes cantidades de dinero por día y benefician a millones de personas en todos los continentes.

Así, la cantidad de productos financieros que son ofertados cubren una amplia gama de necesidades y se encuentran accesibles a una buena parte de la población. Estos productos han sido creados con el objeto de brindar las mayores facilidades a la población para realizar el comercio y acceder a bienes de consumo, de igual manera, cumplen con el objeto de que las instituciones financieras que los otorgan, ya que son maximizadoras de las utilidades.

Si bien los servicios financieros indicados, en especial el crédito se encuentran a disposición de una parte de la población, existe aún una gran exclusión financiera que perjudica a millones de personas, las cuales por diferentes circunstancias no pueden acceder a un crédito dentro del sistema financiero tradicional. El microcrédito surge entonces, como una alternativa viable para cubrir esta necesidad.

Los Microcréditos, a pesar de haberse originado a la par del crédito tradicional no presentaron el mismo desarrollo, es así que resulta una tarea difícil determinar su origen ya que rasgos de los mismos se encuentran presentes a lo largo de la historia de la humanidad, desde sus mismos orígenes hasta nuestros días.

En el Primer Capítulo del presente trabajo, se realiza una revisión del desarrollo que ha tenido el Microcrédito, recorriendo a lo largo de la historia los momentos principales que aportaron para su aparecimiento y consolidación.

Si bien el microcrédito aparecer conjuntamente con el crédito tradicional, y en una primer momento no eran separados, sus elementos diferenciadores se irían consolidando a través de los años, hasta convertirlo hoy en día, en productos financieros distintos, tanto en sus objetivos, medios, como fines.

El Microcrédito, desde sus orígenes nace como una respuesta a la exclusión social y económica de miles de personas, ya que brinda una posibilidad a la gente más pobre para acceder a un financiamiento de sus iniciativas productivas, y con ello, a una posibilidad real de mejora.

De esta manera, el origen y evolución del microcrédito es detallada en el Primer Capítulo tomando en cuenta su desarrollo en la Antigüedad, durante la Época Romana, La Edad Media, los Siglos XVI al XIX, el Siglo XX, y finalizando con una exposición de su desarrollo en la Actualidad.

Si bien cada una de las diferentes épocas analizadas aporta al desarrollo del microcrédito, el mayor avance se presenta durante los años sesenta, cuando se presentan grandes iniciativas en este campo que llevarían a su consolidación mundial, como son los casos del Banco de los Pobres impulsado por el profesor Muhammad Yunus, en Bangladesh, y el de las Organizaciones No Gubernamentales (ONG's) en Latinoamérica, como es el caso de ACCION y Opportunity International, las cuales demostraron que el Microcrédito era posible como una alternativa financiera real para la gente más pobre.

A continuación, en el Primer Capítulo se presentan las características del Microcrédito, iniciando con la definición actual del Microcrédito y las Microfinanzas, para seguir con la presentación tanto de las características que posee el mismo, y que lo diferencian del crédito tradicional.

En este punto, se enumera y explica tanto las características Sociales como las Financieras que posee el microcrédito, enfatizando en la particularidad del mismo de ser una herramienta que busca combatir la exclusión social y financiera, luchar contra la pobreza, apoyar a la mujer y al emprendimiento, sobre la búsqueda de un rendimiento económico para quien los otorga.

De igual manera, se presentan las características financieras, en donde se hace hincapié en el monto, plazo, interés, garantías, y otras características que lo alejan del crédito tradicional.

En la última parte del Primer Capítulo se presentan los tipos de microcrédito y las metodologías existentes, como son los Prestamos Individuales, Grupos Solidarios, Bancos

Comunales, Uniones de Crédito y Fondos Rotatorios, algunas de las cuales, son tan antiguas como sus mismos orígenes, y concluye el Capítulo con la finalidad, importancia y papel que el mismo posee.

El Segundo Capítulo, por su parte presenta cual ha sido el desarrollo en números del Microcrédito, analizando en términos generales los resultados que se presentan a través de las diferentes fuentes que información financiera de esta la actividad. De esta manera, para entender mejor la situación actual, se presenta a lo largo del Capítulo las cifras financieras de esta actividad en el Ecuador, en Latinoamérica y en el Mundo.

El número de instituciones que trabajan en las Microfinanzas desde el año 2002 hasta la actualidad, tomando en cuenta tanto a Bancos Públicos y Privados, Sociedades Financieras, Cooperativas, Organizaciones sin fines de lucro, Fundaciones, Corporaciones, Micro financieras, e incluso personas naturales ha presentado un crecimiento exponencial, por lo cual el análisis inicia con una presentación de la evolución que ha tenido el Sector de las Microfinanzas de acuerdo a Microfinance Information Exchage «MIX» y al Fondo Multilateral de Inversiones del Banco Interamericano de Desarrollo «BID», dos de las instituciones con la mayor cantidad de información respecto al sector.

De igual manera, en el Segundo Capítulo se presenta como desde el año 2002 hasta el año 2012 se pasa desde un aproximado de cartera de microcréditos de USD 4,900 millones a USD 99,900 millones de dólares, y de 21,300 a 90,300 millones de beneficiarios a nivel Mundial, y se detalla que porcentajes corresponde a cada Región Mundial, haciendo un análisis especial de Latinoamérica el cual incluye los países con el mayor monto de cartera y número de beneficiarios.

Continúa el Segundo Capítulo con el análisis del Microcrédito a nivel Mundial, presentando las cifras sobre el monto promedio, las tasas de interés que se cobra, y el costo de financiamiento del mismo.

Este análisis, por una parte presenta como el desarrollo del Microcrédito es a nivel general y por otra, pone en evidencia las grandes diferencias que existen entre las regiones y principalmente entre los países, así como la real orientación que se presenta dentro de algunos de ellos en donde los intereses económicos sobrepasan a los sociales.

Una vez analizado el Microcrédito en las diferentes regiones del Mundo, en el Segundo Capítulo se presenta el desarrollo y estado actual del mismo en el Ecuador, partiendo de la presentación del marco legal sobre el cual se desarrolla y la relación que posee el mismo con el Plan del Buen Vivir.

De esta manera, se presenta como en el Ecuador en los últimos años se ha experimentado una serie de transformaciones normativas y políticas importantes, las cuales han favorecido de cierta manera al desarrollo del Microcrédito, siendo la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, y del Sector Financiero Popular y Solidario «LOEPS» un claro ejemplo de estos cambios y fomento.

A partir de la presentación de la normativa que rige a una buena parte de las Instituciones Microfinancieras en el Ecuador, se pasa a presentar el desarrollo desde el año 2002 al año 2012 tanto de las instituciones del Sector Financiero Privado, Público, de la Economía Popular y Solidaria, y aquellas que brindan microcréditos sin ser parte de ninguno de los Sectores anteriores, como es el caso de las Fundaciones y Corporaciones de dentro de sus actividades poseen programas de Microcrédito.

El análisis que se presenta de las Instituciones que brindan microcrédito en el Ecuador, abarca tanto a la cartera otorgada, al número de operaciones y clientes, montos promedios, y tasas de interés, tomando como fuente de información las cifras presentadas tanto por la Superintendencia de Bancos y Seguros como por la Superintendencia de Economía popular y Solidaria, y la Red Financiera Rural, entidad privada la cual posee datos de las diferentes Fundaciones y Corporaciones que otorgan microcrédito en el Ecuador.

Si bien, la información de cartera al 2012 indica que el Sector Financiero Privado posee el 55% de la cartera de Microcréditos, es decir USD 2,949,648,036 distribuidas en aproximadamente 1,140,000 operaciones, la presencia de las Organizaciones no financieras que otorgan microcréditos resulta importante en el Ecuador, ya que las mismas ayudan a combatir la exclusión social, atendiendo a clientes que usualmente son rechazados en el sistema financiero tradicional, así para finalizar el Segundo Capítulo se presenta las cifras de cartera, monto promedio y beneficiarios de 9 «ONG's» que participan en el Microcrédito.

De esta manera se presenta que para el año 2012 existe un acumulado de cartera entre las 9 «ONG´s» que participan en el Microcrédito de un poco más de USD 150 millones de dólares, distribuidos en 700 mil clientes, con montos promedio que van desde USD 340 a USD 1,800, con lo cual evidencia claramente su orientación social.

Así mismo, se presentan las primeras cifras del programa de Microcrédito que posee Fundación Alternativas para el Desarrollo, información que posteriormente es ampliada.

El Tercer Capítulo hace un análisis detallado de Fundación Alternativas para el Desarrollo, partiendo desde su mismo origen en el año de 1991, pasando por la creación como promotora social del Banco Solidario, institución financiera pionera en el Microcrédito en el Ecuador, y recordando el desarrollo de su primer programa de microcréditos, con un fondo semilla de apenas USD 250,000.

A partir de este punto, en el Tercer Capítulo se hace un análisis del crecimiento de la cartera y beneficiarios, destacando el impulso que se da partir del año 2007, y presenta cifras hasta el 2013.

De igual manera realiza un análisis detallado tanto de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que posee la Fundación, tomando en cuenta tanto los factores internos como externos presentes actualmente.

Continúa, el Tercer Capítulo, presentando tanto los Productos Financieros como los No financieros, la relación y características que cada uno posee, y detallando el Proceso que se ha establecido para brindar los mismos.

De esta manera, se procede a describir las diferentes Etapas del proceso de otorgamiento y recuperación de los Microcréditos, como cada uno de los pasos que se han incluido en la Metodología que la Fundación ha adoptado, se detallan las actividades de Zonificación, Promoción, Información, Solicitud de Crédito, Evaluación, Aprobación, Desembolso, Seguimiento y Cobranzas Prejudicial y Judiciales, con lo cual se cierra el círculo metodológico.

A continuación, en el Tercer Capítulo se presentan las cifras que se han obtenido en las diferentes Agencias de la Fundación, haciendo énfasis en la colocación, número de clientes, cartera vencida y en mora, evidenciando que la ejecución del proceso se da en condiciones diferentes en cada una de ellas, modificando los resultados que se presentan, independientemente de las condiciones del mercado.

Finalmente, se analizan los controles que se han establecido en los diferentes etapas del proceso de otorgamiento y recuperación de microcréditos, y se establece cuáles son los principales problemas que se han detectado.

En el Cuarto Capítulo se presenta diferentes propuestas para mejorar la ejecución del proceso de otorgamiento de microcréditos, a través de establecer controles en las Etapas que presentaron los mayores problemas de ejecución señalados en el Capítulo Tercero.

De esta manera se presenta como primera propuesta para corregir la Ejecución del Proceso, realizar una mejora en la Etapa de Zonificación, estableciendo las áreas a las cuales atiende Fundación Alternativas para el Desarrollo con una herramienta que le permita calcular la demanda potencial real. Así, se desarrolla un ejemplo de utilización de la herramienta de ratios en cadena para subdividir el mercado y se propone un control simple a través de gráficos de estadística descriptiva.

Como segunda propuesta para mejorar la Ejecución del Proceso de otorgamiento de microcréditos, en el Capítulo Cuarto se plantea establecer un control sobre el contenido de la Solicitud de Crédito y el Expediente, a través de gráficos estadísticos por atributos, mediante los cuales se puede visualizar de manera rápida el porcentaje de Expedientes que contienen fallas y el número de errores que son detectados en cada uno.

Para esta propuesta, de igual manera se procede a calcular la Fracción de Unidades no Conformes y el Número de no Conformidades por Unidad de los Expedientes de microcréditos que han sido analizados por la Unidad de Análisis Crediticio de la Fundación desde su implementación hasta el mes de diciembre del 2013, y se establecen un ejemplo de los Gráficos de control que se proponen.

Continúa el Cuarto Capitulo presentando una tercera propuesta para mejorar la Ejecución del Proceso de otorgamiento de Microcréditos, en este caso, orientada a mejorar la Etapa de Evaluación.

En vista que el número de operaciones de microcrédito ha aumentado considerablemente en la Fundación, la visita de control que realizan los Jefes de Agencia a los diferentes negocios resulta insuficiente, por lo cual se propone, la aplicación de la norma ISO 2859-1 para realizar una Inspección por muestreo, de esta manera el trabajo de los Asesores de Microcrédito será verificado aleatoriamente manteniendo niveles de calidad previamente determinados.

De igual manera, en el Cuarto Capítulo se desarrolla un ejemplo para la construcción de los Planes de Muestreo que los Jefes de Agencia podrían aplicar a las operaciones de microcrédito que son presentadas por los Asesores.

Como cuarta propuesta de mejora, en el Capítulo Cuarto se presenta la utilización de gráficas de control estadísticas por variables para medir el tiempo que toma la Etapa de Aprobación de los microcréditos. Dentro de esta, se desarrolla un ejemplo de la Gráfica de Control de Medias y Amplitudes para el tiempo de Aprobación y se construyen e interpretan las gráficas correspondientes.

El Capítulo cuarto finaliza plasmando las herramientas propuestas en 4 prácticos instructivos, dentro de los cuales se detallan todos los pasos que se deben realizar para la utilización de las herramientas.

Con esta información, finalmente en el Quinto Capítulo se presentan las conclusiones y sugerencias para solucionar varios de los problemas encontrados en el control del Proceso de otorgamiento de Microcréditos.

1. GENERALIDADES DEL MICROCRÉDITO

1.1. Origen y Evolución del Microcrédito

Resulta una tarea difícil determinar en donde y cuando comenzó el Microcrédito, ya que no existe un autor que se atribuya haber acuñado el término, o época en la cual se pueda señalar que se lo utilizó por primera vez; sin embargo, evidencias sobre el origen y evolución del Microcrédito se encuentran presentes a lo largo de la historia de la Humanidad y en todo el globo terráqueo sin estar limitadas a una época determinada o una región o país específico.

Como lo señala Mussi (2012), nadie puede decir con certeza dónde el Microcrédito se originó, “probablemente la gente haya estado realizando préstamos y endeudándose mucho tiempo antes de que la noción y el concepto de propiedad se haya inventado”.

Lo cierto es que, “independientemente de que existiera un primer autor, ante el imparable crecimiento de grandes grupos de población, muy pobres y sin acceso a servicios financieros (ahorro, préstamo, seguros), algunas personas idearon un sistema para tratar de invertir esa situación” (Lacalle, y otros, 2010, pág. 11), al cual, hoy en día se lo denomina Microcrédito.

Se puede afirmar sin temor a equivocarse que el Microcrédito y crédito tradicional, en un principio no fueron diferenciados y que su separación se generaría a la par de que cada uno fuera evolucionado y conforme sus características los convertirían en la actualidad, en productos financieros completamente distintos, tanto en sus fines, como en los diferentes elementos que los conforman.

1.1.1. El Microcrédito en la Antigüedad

Las referencias más antiguas de la existencia del microcrédito las encontramos en Babilonia y en la India, hace más de 3000 años. Existen evidencias que señala que se originó dentro de las siguientes formas (ORG Babyloand, 2013):

- Las Asociaciones de Comerciantes,
- Los tradicionales usureros, y
- Las Asociaciones de Ahorro y Crédito Rotativo.

Si bien, cada una de estas formas son distintas al Microcrédito actual, las mismas aportarían al origen de los diferentes elementos que lo conforman hoy en día.

Las Asociaciones de comerciantes, son las primeras organizaciones dentro de las cuales se encuentran rasgos del Microcrédito, como lo señalan De la Helguera y García (2003), la necesidad de recursos para participar en el intercambio de bienes y servicios generó eventualmente, el origen del crédito y microcrédito como mecanismos para dotar de los mismos a aquel que no los poseía.

Por otra parte, el microcrédito encuentra su origen en los usureros, como lo señala Luna Bernal (2006), para los antiguos y medievales la usura no era únicamente el cobro abusivo de un interés sobre algo prestado, sino, era la obtención de cualquier interés sobre lo prestado, por esta razón se relaciona el origen del microcrédito con esta práctica.

Finalmente, las Asociaciones de Ahorro y Crédito Rotativo de la antigüedad, son la tercera forma primitiva de organización en donde se encuentran los primeros indicios del Microcrédito. Cabe señalar que estas Asociaciones a más de ser las primeras formas de ahorro y crédito que se conoce, estuvieron presentes alrededor del Mundo, como por ejemplo “el «susus» de Ghana, «fondos chit» en la India, «tandas» en México, «arisan» en Indonesia, «cheetu» en Sri Lanka, «tontinas» en África occidental, y «pasanaku» en Bolivia entre otras (ORG Microfinancegateway, n.d.).

1.1.2. El Microcrédito en la Época Romana

Si bien, durante la época romana aún no se habla del Microcrédito como un concepto aparte del crédito normal, durante este periodo se presentaron grandes contribuciones que ayudaron para su posterior apreciación.

Uno de los mayores aportes que se daría durante esta época, es el gran compendio normativo que significó su Derecho y que abarcó los avances realizados durante siglos por varios pueblos «griego, egipcio e israelita» en diversos temas, entre ellos el crédito.

La regulación de préstamo con intereses en los distintos pueblos del antiguo Mediterráneo, fue homogenizada en el seno del derecho romano (García Gonzalez, 1984), el cual definió varios elementos del crédito y del microcrédito presentes hasta la actualidad. Como ejemplo, la noción del microcrédito como una obligación que crea un vínculo jurídico; por tanto, un deber de conducta, se remonta a la expedición de las XII Tablas alrededor del 450-451 a.C.(Escobar Córdoba, 2010).

Adicionalmente, a más del gran avance normativo que se dio durante esta época, la profesora Carmen Lázaro (Las mujeres de la Roma antigua impulsaron los microcreditos, 2012) afirma, que sería precisamente durante esta época que las mujeres, al encontrarse imposibilitadas de ejercer actividades económicas por sí mismas, comenzaron a realizar pequeñas operaciones de microcrédito de manera informal.

Señala la catedrática: “la existencia de este sistema de microcréditos impulsado por las mujeres durante la época romana se conoce a través de diferentes fuentes, fundamentalmente epigráficas, tales como las inscripciones encontradas en la Casa de Granio Romano en Pompeya, que recogen negocios jurídicos como el realizado entre la prestamista Faustilla quien concede préstamos a otras mujeres, con intereses al 6,25%, quedándose como garantía de devolución en concepto de aval objetos personales como unos pendientes o un abrigo”.

1.1.3. El Microcrédito en la Edad Media

La invasión de los bárbaros al Imperio Romano y su posterior destrucción, cambiaría la faz política del mundo y marcaría el comienzo de un nuevo período histórico en el que resultarían modificadas profundamente las leyes, las costumbres y las instituciones de los pueblos (De la Helguera y García, 2003). A partir del 501 d.C., la humanidad entró en una época de aproximadamente 1000 años, conocida como la Edad Media, la cual llegaría a caracterizarse por una profunda religiosidad.

El dominio de la Iglesia, trajo consigo una visión radical sobre el crédito y la usura, como nos dice Braudel (1984) citado por Luna Bernal (2006, pág. 8): “La distinción entre el préstamo al hermano y el préstamo al extranjero, en efecto, no podía satisfacer a la Iglesia cristiana que quería ser universalista. Así pues, el préstamo con usura fue prohibido a todos.”

Es por tanto, que durante la Edad Media se prohibieron las operaciones crediticias que implicaban usura y no es hasta terminación de este periodo, cuando se da el inicio de prácticas crediticias de manera oficial (Patiño, 2008).

Los «Montes pietatis» o Montes de Piedad, como lo sostiene Gutiérrez Nieto, (2005, pág. 18) “nacieron en Italia, promovidos por los franciscanos, y concretamente en la ciudad de Perugia en 1462. Su objeto era ofrecer a los necesitados la posibilidad de obtener pequeñas cantidades de dinero que necesitaran, a cambio de la entrega de prendas”.

El 4 de mayo de 1515, la Iglesia Católica expidió la Bula Inter multiplices, mediante la cual, el Papa León X institucionalizó los Montes de Piedad y permitió el cobro un intereses moderado en ciertos casos.

La Sección X de la Bula Inter multiplices, que la encontramos en (Catholic.net, 2013), literalmente estableció que: “Con aprobación del Sagrado Concilio, declaramos y definimos que los antedichos Montes de piedad, instituidos en los estados, y aprobados y confirmados hasta el presente por la autoridad de la Sede Apostólica, en los que en razón de sus gastos e indemnidad, únicamente para los gastos de sus empleados y de las demás cosas que se refieren a su conservación, conforme se manifiesta, sólo en razón de su indemnidad, se cobra algún interés moderado, además del capital, sin ningún lucro por parte de los mismos Montes, no presentan apariencia alguna de mal ni ofrecen incentivo para pecar, ni deben en modo alguno ser desaprobados, antes bien ese préstamo es meritorio y debe ser alabado y aprobado y en modo alguno ser tenido por usurario...”

El cambio que se dio con la expedición de la Bula Inter multiplices fue significativo, a tal punto que la iglesia dispuso que “Todos los religiosos, empero, y personas eclesiásticas y seglares que en adelante fueren osados a predicar o disputar de palabra o por escrito contra el tenor de la presente declaración y decreto, incurran en la pena de excomunión...” (Romana, 2012).

Los Montes de Piedad se constituyen como la primera institución autorizada para dar micro préstamos con la posibilidad de cobrar intereses y solicitar garantía; éste hecho hará posteriormente de la actividad crediticia un negocio atractivo y propiciará el surgimiento de instituciones dedicadas al Crédito y al Microcrédito.

1.1.4. El Microcrédito en los Siglos XVI al XIX

El aparecimiento de la primera institución, no religiosa, dedicada al otorgamiento de Microcrédito se presentó en 1720, cuando Jonathan Swift crearía de su propio bolsillo el «Irish Loan Funds» o Fondo de Préstamos Irlandés, el cual consistía en un fondo rotatorio de préstamos de 500 libras para los comerciantes que habían caído en desgracia (Hollis, 1999).

Los préstamos otorgados por el Irish Loan Funds eran entregados, principalmente a artesanos pobres y laboriosos, en pequeñas sumas de cinco y diez libras a ser devueltas semanalmente a razón de dos o cuatro chelines, sin interés, respaldados únicamente con la presentación del aval de dos vecinos, o garantes que ayudaban a solucionar el problema del «riesgo moral» como lo denominó Swift , “si el prestatario no era puntual en sus devoluciones semanales, sería avisado inmediatamente y le obligarían a ser más puntual en el futuro” (Gutiérrez Nieto, 2005, pág. 14)

Esta idea pese a tener un comienzo lento, para 1768 había concedido préstamos por un total de 27,108 Libras a 5959 individuos, y para la década de 1840 se había convertido en una institución generalizada con unos 300 fondos, haciendo préstamos anuales al 20% de todas las familias irlandesas. (ORG Microfinancegateway, n.d.)

En los años 1846-1847 de la mano del alemán Friedrich Wilhelm Raiffeisen un nuevo concepto para ayudar a los más pobres a acceder a recursos económicos nacería, las Cooperativas financieras.

Si bien el sistema ya existía, Raiffeisen crearía una cooperativa financiera que trabajaba con un ingenioso mecanismo que a más de brindar apoyo financiero, ayudaba para combatir el hambre que azotaba por esa época a Europa.

Como se señala Klein (2009, pág. 4). “Gracias a su personalidad carismática, Raiffeisen, en ese entonces alcalde de la parroquia rural de Weyerbusch en la región de Westerwald, logró convencer a los ciudadanos aun relativamente pudientes, de unirse a su proyecto y depositar recursos en efectivo en un fondo para luego adquirir granos que se distribuían a manera de crédito entre las víctimas de la hambruna. Más tarde abrió una panadería comunitaria. El pan producido fue entregado a los necesitados a cambio de un pagaré. El concepto de Raiffeisen funcionó. Terminada la hambruna, los pobres devolvieron en dinero el valor de la ayuda recibida.”

La acción altruista de Raiffeisen fue imitada en varias naciones y las cooperativas financieras fueron abiertas en Alemania, en otros países de Europa, América del Norte y posteriormente en los países en vías de desarrollo alrededor del mundo, generando un movimiento al cual se lo denominó «Cooperativista». (Patiño, 2008)

En Canadá, Alphonse Desjardins fundó la primera cooperativa financiera en América del Norte en 1900 y marcó el comienzo del Movimiento Desjardins; el cual, estaba interesado en llevar la protección financiera a los trabajadores. De esta manera hizo accesibles los productos financieros principalmente a obreros y agricultores. (Desjardins Développement International, 2013)

El movimiento cooperativista contribuyó a generalizar e incluir a los más pobres en aspectos financieros y a su vez ayudo a cubrir en parte las necesidades de fondos existentes en esa época; sin embargo, resultó insuficiente ante las ingentes cantidades requeridas por los sectores más necesitados alrededor del mundo. (Web Academia, 2013)

“A partir de la década de los cincuenta, los gobiernos y los donantes de ayuda internacional subsidiaron el crédito a pequeños agricultores en zonas rurales de muchos países en desarrollo. Las instituciones de financiamiento para el desarrollo, tales como los bancos para el desarrollo agrícola, fueron las responsables de estos créditos baratos para campesinos pobres” (Johnson & Rogaly, 1997, pág. 9).

Sin embargo, pese a la buena intención de los programas de microcrédito subsidiados por los Gobiernos y por donantes internacionales, los mismos encontraron grandes problemas en su funcionamiento, principalmente por que intentaban supervisar la utilización de los

préstamos y su recuperación en base a técnicas de proyección de los flujos de ingreso esperados de la inversión, los cuales con frecuencia eran sobrestimados, llevando a un incumplimiento reiterado en los pagos, hecho que debilitó la credibilidad y viabilidad financiera de estos programas haciendo que el crédito para gente pobre fuese transitorio y limitado.

Como señala Lacalle Calderón (2001, pág. 122) “a medida que los planificadores de estos organismos internacionales se daban cuenta que las iniciativas puestas en marcha no habían conseguido atender las necesidades de los más pobres, se comenzó a poner en práctica la nueva estrategia financiera.”

Para la década los años 1960 y 1970, las experiencias del movimiento cooperativo y del crédito subsidiado ofrecido por los bancos para el desarrollo agrícola, propiciaría que se piense en un modelo de microcrédito autosustentable.

1.1.5. El Microcrédito en el Siglo XX

Los pioneros en el camino del enfoque del microcrédito autosustentable, fueron ACCIÓN y Opportunity en América Latina; y los Bancos Grameen de Bangladesh, Badan Kredit Desa «BKD» y Dagang Bali «BDB» en Indonesia; y la Asociación de Mujeres Auto Empleadas «SEWA» del Banco Cooperativo de Mujeres en la India. (Robinson S., 2004).

En orden cronológico se tiene constancia que los primeros en trabajar con el Microcrédito autosustentable de manera directa fueron ACCION y Opportunity International.

ACCION, una Organización No Gubernamental «ONG» fundada en 1961 por un estudiante de derecho de UC Berkeley (Estados Unidos) llamado Joseph Blatchford, comenzaría con un grupo de 30 estadounidenses en los barrios pobres de centros urbanos de Venezuela, para luego trabajar en Argentina, Brasil (Río de Janeiro, São Paulo y Recife) y Perú, estableciendo organizaciones de desarrollo comunitario siguiendo la filosofía de: «no dar limosna, sino confianza en la capacidad propia de la gente».

El personal de ACCIÓN comenzó a centrar sus esfuerzos en ayudar a las empresas del sector informal; “se preguntaron: ¿serían capaces de salir de la pobreza estos pequeños empresarios si pudieran solicitar préstamos de capital a tasas de interés comercial?” (ACCION, 2013)

Para 1973, “Acción en Recife, en la región nordeste del Brasil creó la «União Nordestina de Assistência as Pequenas Organizações», conocida como Programa UNO, cuyo objetivo era proveer microcrédito y capacitación a trabajadores del sector informal” (Bercovich, 2006, pág. 96). Esta organización acuñó el término –microempresa- y comenzó a otorgar préstamos pequeños. El experimento de «UNO» fue todo un éxito y a los cuatro años de su creación, había concedido 885 préstamos y ayudado a crear o estabilizar 1.386 empleos nuevos.

Por su parte, Opportunity International «ONG» fundada en 1971 por dos líderes visionarios, Al Whittaker y David Bussau, buscaba una solución que transformará la vida de las personas sin crear dependencia, así se convertiría en una de las primeras organizaciones sin fines de lucro en reconocer los beneficios de proporcionar préstamos pequeños como capital de trabajo para que pueda salir de la pobreza (Opportunity International, 2013).

Por otra parte, mientras ACCION y Opportunity International se encontraba entregando los primeros microcréditos, “el Profesor Muhammad Yunus, en Bangladesh, tenía en mente la siguiente pregunta: ¿qué pasaría si los empresarios arruinados pudiesen acceder a préstamos normales con tipos de interés razonables?...” (Universidad Pompeu Fabra Barcelona, 2013)

Al igual que las organizaciones anteriores, Muhammad Yunus inició su proyecto financiero, como la idea para hacer frente a la devastadora hambruna que en 1974 padeció la población de su tierra natal, Bangladesh.

Muhammad Yunus determinó que los pobres no requerían que se les regale el dinero, sino que se les apoye con sus proyectos a través de microcréditos. Como los sostiene Bakhtiari (2006, pág. 67), “él (Muhammad Yunus) encontró que los pobres necesitan financiación para la ganadería, el comercio, la producción en las industrias artesanales y de servicios” ya que no podía acceder a la misma por no ser considerados sujetos de un crédito normal.

En palabras de Yunus (n.d.) citado por Lafferty (2008, pág. 4), el origen y propósito de este proyecto fue aportar con el combate de las injusticias de la pobreza, así señaló: “Me involucré en el tema de la pobreza no como un político o un investigador. Me involucré porque la pobreza la encontraba en todo a mí alrededor, y yo no podía darle la espalda. En 1974, me pareció difícil de enseñar teorías elegantes de economía en un aula universitaria, en el contexto de una terrible hambruna en Bangladesh. De repente, sentí el vacío de esas teorías de cara a aplastar el hambre y la pobreza. Yo quería hacer algo inmediato para ayudar a la gente a mí alrededor, aunque fuera que sólo un ser humano pudiera pasar un día más con un poco más facilidad. Eso me puso cara a cara con la lucha que libran los pobres para encontrar mínimas cantidades de dinero para obtener su sustento. Me sorprendí al descubrir a una mujer en la aldea, realizando un préstamo de menos de un dólar, con la condición de que los prestamistas tendrían el derecho exclusivo de comprar todo lo que ella produciría, al precio que ellos decidieran. Eso, para mí, era una forma de esclavitud laboral.”

En 1976, Muhammad Yunus fundó el Grameen Bank o «el banco rural, del pueblo», mismo que llegaría a ser el proveedor más conocido de microcrédito. A través del Banco, institucionalizaría una serie de características y metodologías que servirían como modelo para muchos proveedores de servicios de microcrédito hasta la actualidad. (El Estado Mundial de la Agricultura y la Alimentación, 2000).

A más del Banco Grameen de Bangladesh, por la misma época encontramos en Asia instituciones muy importantes para el origen del Microcrédito.

Conforme lo señala Robinson (2004), Indonesia resalta en el origen del Microcrédito por haber albergado a la Institución de Microfinanzas comercial más antigua del mundo: el Badan Kredit Desas «BKDs» cuya actividad se inició en 1986, también por ser la sede del Bank Dagang Bali «BDB» un banco privado que se fundó en 1970 y del cual se piensa que es el banco comercial autorizado más antiguo en ofrecer servicios financieros completos de manera continua y rentable a gran escala, y finalmente por ser también la sede del sistema microfinanciero totalmente autosuficiente más grande del mundo, la división de microbanca del Bank Rakyat Indonesia «BRI», que ha funcionado a escala nacional sin subsidios desde 1987.

Durante la década de 1980 el modelo de Microcrédito propuesto fue globalizado, estandarizado y se buscó su especialización y viabilidad financiera, así aparecerían una serie de grandes instituciones a nivel Mundial (Javoy, 2012).

Para 1995 y 1997, pese a que el Microcrédito ya se encontraba presente alrededor del planeta dos hechos lo consolidarían, el primero la creación del Grupo Consultivo de Asistencia a los Pobres, «Consultative Group to Assist the Poor –CGAP-» y el segundo la realización de la Primera Conferencia Internacional de Microcrédito.

Por una parte, el Grupo Consultivo de Asistencia a los Pobres «CGAP» fundado en 1995 en el seno del Banco Mundial, fue creado con el objeto de desarrollar soluciones innovadoras para la inclusión financiera a través de la investigación práctica y el compromiso activo con los proveedores de servicios financieros, políticos y financiadores. El «CGAP» combina un enfoque pragmático para el desarrollo del mercado con una plataforma de promoción basada en pruebas para avanzar en el acceso de los pobres a la financiación (Consultative Group to Assist the Poor, CGAP, 2013).

Por otra, la Primera Conferencia Internacional de Microcrédito, celebrada en Washington, D.C., del 2 al 4 de febrero de 1997, representó el primer foro mundial organizado sobre el tema. La Declaración y Plan de Acción de la Primera Conferencia Internacional de Microcrédito, puso en marcha una campaña mundial cuyo objetivo era llegar a los 100 millones de familias más pobres del mundo, en particular a las mujeres y lograr que para el año 2005, tengan acceso al crédito para trabajar por cuenta propia, así como a otros servicios financieros y comerciales. (Resolución General que proclama el 2005 Año Internacional del Microcrédito, 1999)

Lo cierto es que no importa si fue en Latinoamérica o en el Asia en donde se originó el Microcrédito autosustentable actual, o si este fue impulsado por una ONG o través de un modelo Bancario, lo importante es que a partir de ese momento, el mismo ha tenido un desarrollo notable en todo el Mundo, principalmente en lo referente a la lucha en contra de la pobreza y la inclusión social y económica.

Como los señala Lacalle et al, (Glosario Básico sobre Microfinanzas, 2010, pág. 15) el Microcrédito autosustentable se presenta durante “la década de los setenta, cuando un

conjunto de expertos en Desarrollo Económico y en Finanzas, en Asia y en América Latina, rompieron con todos los axiomas básicos vigentes hasta esos momentos y pusieron en marcha un nuevo paradigma de financiación para el desarrollo: los programas de microcréditos.”

1.1.6. El Microcrédito en la Actualidad

En lo que va del Siglo XXI, el Microcrédito ha seguido avanzando y haciéndose conocer prácticamente el todo el Mundo y más que nada, ha llegado a ser considerado como una herramienta clave para combatir la pobreza.

Como muestra de la importancia que posee actualmente el Microcrédito se puede señalar que, durante la Cumbre del Milenio celebrada en septiembre de 2000, los estados miembros de la Organización de Naciones Unidas «ONU», con el propósito de mejorar la calidad de vida de todos los habitantes del mundo formularon ocho metas que deben cumplirse para el año 2015.

Dentro de los llamados «Objetivos de Desarrollo del Milenio», se encuentra aquel encaminado a erradicar la pobreza extrema y el hambre, siendo una de las herramientas propuestas fundamentales para conseguirlo el Microcrédito.

En palabras del Secretario General de la ONU de ese entonces, Kofi A. Annan, la meta del milenio referente a la erradicación de la pobreza, se refleja como: “Reducir a la mitad, para cuando este siglo haya cumplido 15 años, la proporción de personas de todo el mundo (actualmente el 22%) cuyos ingresos son inferiores a 1 dólar diario” (Informe Completo: Nosotros los Pueblos, 2000).

Entre los mecanismos para cumplir el objetivo propuesto por la Organización de Naciones Unidas relacionados con el Microcrédito tenemos (Patiño, 2008):

- Programas sostenibles de microcrédito individual y colectivo;
- Programas de estímulos tributarios y financieros al crédito para la población más pobre;
- Programas de ahorros diseñados y destinados a los más pobres; y,
- Políticas de venta a crédito de bienes básicos a los pobres.

Otro de los avances claves que se ha presentado en los últimos años, es la difusión de la información sobre los programas de Microcrédito, como muestra de esto en junio de 2002 se creó «Microfinance Information Exchange, Inc. –MIX-», una «ONG» dedicada a la recopilación de información relativa al Microcrédito, tanto de sus aspectos financieros como sociales.

Como se auto describe, “el «MIX» promueve la transparencia financiera en la industria y ayuda a construir la infraestructura de información en los países en desarrollo, aborda un reto clave para la industria de Microfinanzas: la falta de información confiable, comparable y disponible al público sobre la fortaleza y desempeño de las instituciones de Microfinanzas así como su impacto social.” (2013)

Otras muestras del desarrollo e importancia que ha adquirido el Microcrédito que se han presentado en éste siglo, han sido la declaración de la Organización de Naciones Unidas al año 2005 como el Año Internacional del Microcrédito y en el 2006 la entrega del Premio Nobel de la Paz a Muhammad Yunus, conocido para ese entonces como el Banquero de los pobres, por sus aportes al desarrollo económico y social realizado a través del Grameen Bank y su Fundación, así como por la globalización del modelo de Microcrédito.

A continuación se indican los puntos más importantes que han marcado el origen y evolución del Microcrédito, a través de la historia, hasta la actualidad:

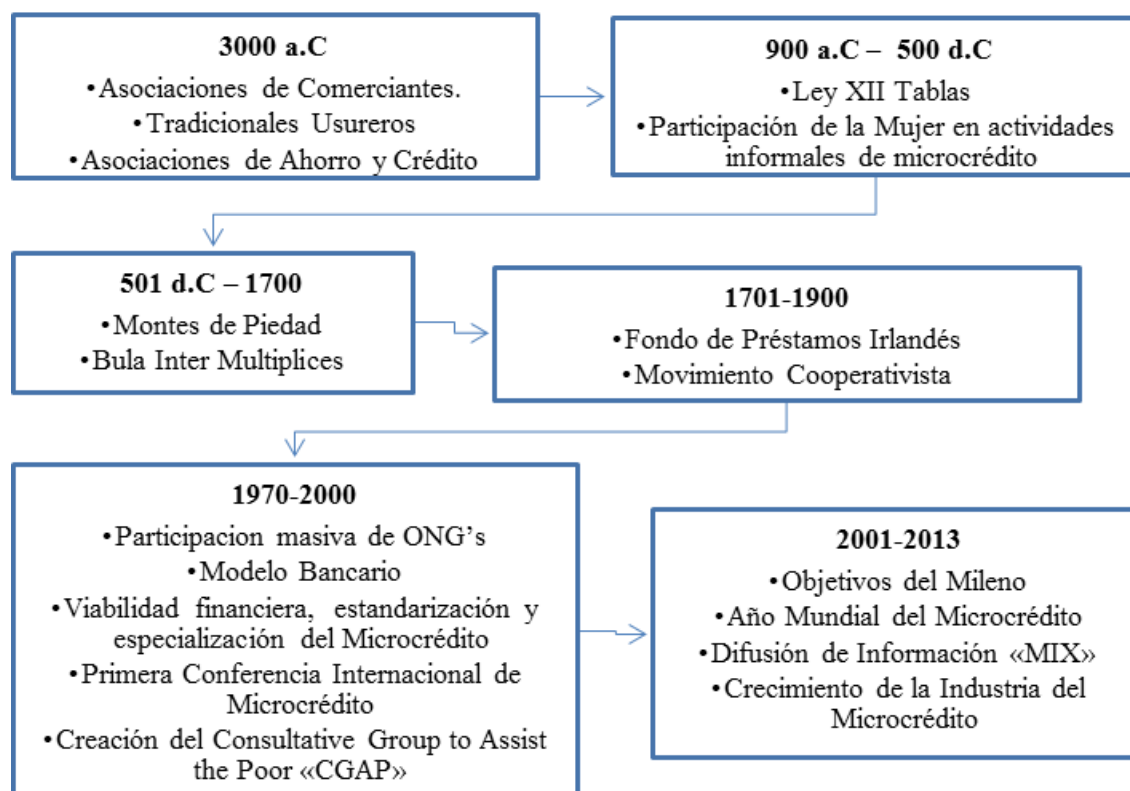


Figura 1. Origen y Evolución del Microcrédito.

1.2. Definición de Microcrédito y Microfinanzas

Los términos de Microfinanzas y Microcrédito se encuentran íntimamente relacionados y pese a que erróneamente se utilizan como sinónimos, no lo son, más bien se puede indicar que el uno forma parte del otro.

Como lo señala Orellana (2009) citado por Cuasque & Maldonado G. (2011, pág. 5) “En el marco de la globalización, las Microfinanzas se han acuñado como un enfoque de las finanzas que apuntan a motivar la inclusión y la democratización de los servicios financieros para aquellos sectores generalmente excluidos por la banca comercial tradicional y que comprenden el microcrédito, la prestación de servicios de ahorros, pensiones, servicios de pago, préstamos para vivienda, seguros, emergencias y otros préstamos privados, etc.”

1.2.1. Definición de Microcrédito

Varios académicos, principalmente en los últimos 30 años, han ensayado la definición de Microcrédito en estudios, libros y publicaciones; de igual manera la normativa legal se ha encargado de establecer tanto su definición como sus elementos.

Una de las definiciones que posee mayor aceptación, nació en el seno de la Primera Conferencia Internacional de Microcréditos y ha sido citada por Lacalle et al, (2010, pág. 18):

- “Los microcréditos son programas de concesión de pequeños créditos a los más necesitados de entre los pobres, para que éstos puedan poner en marcha pequeños negocios que generen ingresos con los que mejorar su nivel de vida y el de sus familias.”

Si bien esta definición ha servido de referente, otras producciones académicas también han aportado a su conceptualización, así tenemos:

- “El microcrédito consiste en el préstamo de pequeñas cantidades (normalmente 10 dólares) de dinero a los pobres. Se caracteriza por los préstamos a grupos, el seguimiento riguroso y concesión de préstamos progresivos para reducir los riesgos de incumplimiento, y para reducir los costos de supervisión y administración.” (Bramono, Chung, Eom, & Lam Yenn Khan, 2003, pág. 3)
- “Microcrédito es el nombre concedido a aquellos programas que otorgan préstamos pequeños a personas pobres, para proyectos que son generadores de ingreso y de auto-empleo, permitiendo el cuidado y la manutención de ellos y sus familias” (Virreira Centellas, 2010, pág. 4).
- “El microcrédito tiene por objetivo otorgar préstamos a los pobres que carecen de activos, y por tanto, de garantías tal como se entiende en los circuitos financieros convencionales, a fin de que puedan emprender actividades por cuenta propia que generen ingresos y les permitan mantenerse a sí mismos y sus familias. Este instrumento es mucho más que prestar una pequeña cantidad de dinero, es la

oportunidad para que muchas personas puedan explotar sus potenciales. Sin el microcrédito, muchas personas pobres no descubrirían las capacidades que ellos mismos albergan” (Begoña Torre, Sainz Fernández, Sanfilippo Azofra, & López Gutierrez, 2012, pág. 29).

- “El concepto convencional es que es un instrumento diseñado para otorgar a las familias más pobres, pequeños préstamos (microcrédito) para apoyarlos económicamente en actividades productivas (negocios-autoempleo)” (Hernández Romero & Almorín Albino, 2006, pág. 11).

A estas definiciones se suman aquellas generadas por los diferentes países que, ya sea mediante la expedición de leyes o mediante publicaciones especializadas lo han definido, así por ejemplo:

- El Reporte de Estabilidad Financiera (2010) del Banco de la República de Colombia señala que: “El microcrédito se define como el conjunto de préstamos de montos pequeños concedidos a la población de bajos ingresos que tiene acceso restringido a los créditos de la banca tradicional, debido a que no cuentan con activos que respalden y a que la información de sus proyectos es deficiente.”
- El Ministerio de Desarrollo Social de la Nación Argentina (Ministerio de Desarrollo Social, 2010) señala como definición para el microcrédito: “Es un instrumento dirigido a reforzar la dinámica económica del emprendimiento. Al principio reforzando el capital de trabajo de la unidad económica (caja, materiales e insumos, mercaderías, etc.) y en los microcréditos sucesivos, a reforzar el capital fijo (máquinas y herramientas) que mejore la productividad de la unidad.
- En México se ha definido al Microcrédito mediante la Ley de Ahorro y Crédito Popular de 2008 de la siguiente manera: “ Son los créditos cuya fuente de pago la constituya el producto de la actividad comercial, industrial, agrícola, ganadera, pesquera, silvícola o de servicios; incluidos en este último concepto los servicios profesionales prestados por el acreditado, así como los otorgados por pequeños empresarios, personas físicas o morales, titulares de microempresas o a grupos de personas físicas solidarios o mancomunados” (Cuasquer & Maldonado G., 2011, pág. 23)

- Por su parte, la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador (Resolución No. JB-2007-963, 2007) ha definido al Microcrédito como : “Es todo crédito no superior a veinte mil dólares de los Estados Unidos de América (US \$ 20.000,00) concedido a un prestatario, persona natural o jurídica, con un nivel de ventas inferior a cien mil dólares de los Estados Unidos de América (US \$ 100.000,00), o a un grupo de prestatarios con garantía solidaria, destinado a financiar actividades en pequeña escala de producción, comercialización o servicios, cuya fuente principal de pago la constituye el producto de ventas o ingresos generados por dichas actividades, adecuadamente verificada por la institución del sistema financiero; y, cuyo saldo adeudado en el sistema financiero, incluyendo la operación que está siendo calificada o evaluada para su otorgamiento, no supere los cuarenta mil dólares de los Estados Unidos de América (US \$ 40.000,00). En el caso de los sujetos de crédito que, cumpliendo las condiciones económicas anteriormente descritas, mantengan un saldo de deuda en el sistema financiero, incluyendo la operación que esté siendo calificada o evaluada para su otorgamiento, superior a los cuarenta mil dólares de los Estados Unidos de América (US \$ 40.000,00), dicha operación se entenderá como crédito PYMES. En las operaciones clasificadas como microcréditos, no se podrán incluir operaciones de crédito de vivienda otorgadas a los microempresarios, las cuales deberán registrarse como créditos de vivienda.”

En fin, se puede definir al Microcrédito como el préstamo otorgado en pequeños montos, a personas de escasos recursos, usualmente sin la exigencia de garantías, destinado financiar actividades micro productivas, que permitan mejorar las condiciones de vida del beneficiario.

1.2.2. Definición de Microfinanzas

En los últimos 20 años se llegó a comprender que no era suficiente el otorgamiento de microcréditos para incluir financieramente a los más pobres, sino que estos necesitan una serie de servicios complementarios para poder participar activamente en la economía, así nace el concepto de las Microfinanzas. Del Microcrédito se pasó a un concepto más amplio como son las Microfinanzas, las cuales no hacen referencia únicamente al crédito, sino

también a toda una gama de servicios financieros ofrecidos a todos aquellos que están excluidos del sistema financiero formal. (Lacalle, y otros, 2010).

Las Microfinanzas, incluyen productos y servicios financieros y no financieros necesarios para el desarrollo de actividades productivas de comercio o servicios, para personas de bajos ingresos que no han sido incluidas en el sistema financiero formal.

Dentro de las Microfinanzas encontramos:

- Microcrédito
- Micro seguro
- Micro Ahorros
- Educación Financiera
- Asistencia Técnica
- Envíos de dinero nacional e internacional
- Tarjetas electrónicas
- Créditos para vivienda y automotrices

Es importante señalar dentro de las Microfinanzas puede o no convivir todos los servicios, así tenemos una aproximación mínima que involucra únicamente a servicios de crédito y de seguros, y una aproximación máxima que incluye a más de los servicios micro financieros

indicados, a servicios de depósitos y ahorro, y servicios no financieros de formación, educación, etc, como se presenta en la siguiente Figura.

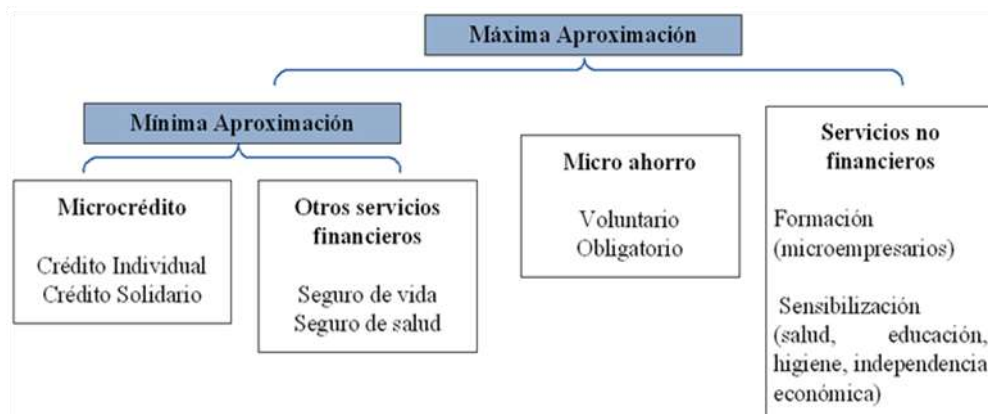


Figura 2. Aproximaciones a las Microfinanzas.

Fuente: www.planetfinance.org

1.3. Características del Microcrédito

Los microcréditos son herramientas sociales reflejadas financieramente, por lo cual presentan características tanto sociales como financieras.

Se debe señalar que pese a que el microcrédito es una operación financiera, su auténtico balance es social; por lo tanto, sus características principales también lo son.

Por lo indicado, al incrementar sus características sociales del microcrédito, se reduce la importancia de sus características financieras. De esta manera existen Instituciones de Microfinanzas «IMF» que dan mayor trascendencia el desempeño social por sobre los objetivos financieros.

Las principales características del microcrédito, tanto Sociales como Financieras, se pueden apreciar en la siguiente Tabla:

Tabla 1: Características del Microcrédito.

Sociales	Financieras	Beneficiarios
Combate la exclusión social Combate la exclusión económica Ayuda a reducir la pobreza Ayuda a la inclusión económica de la mujer Apoya el emprendiendo.	Montos pequeños de dinero Tasas diferenciadas Periodos de reposición cortos Operaciones sencillas Garantías no exigidas Destino y forma de pago determinadas Préstamo personalísimo	Pobres Predominantemente mujeres Bajos niveles de educación Lejanía geográfica

Nota. Las Características son generales y varían conforme al Autor.

1.3.1. Características Sociales del Microcrédito

1.3.1.1. Herramienta para combatir la exclusión social

Una de las características del microcrédito, es ser una herramienta que permite hacer frente a la exclusión social alrededor del mundo, poniendo a disposición de sus clientes, herramientas con las cuales pueden acceder a una vida más digna.

La exclusión social hace referencia al acceso restringido o nulo a una serie de derechos sociales que permiten una vida digna, tales como la vivienda, educación, participación política, vida social, infraestructura sanitaria, recursos financieros, entre otros. Esta exclusión mantiene a las personas aisladas socialmente, haciendo que las mismas no se sientan parte del conglomerado, repercutiendo notablemente en ellos mismos y en la sociedad.

Se debe indicar que la exclusión social, no es sinónimo de pobreza, por lo cual puede existir exclusión social incluso sin existir pobreza, hecho que se evidencia con las personas con capacidades especiales, las cuales suelen ser víctimas de este tipo de exclusión.

Los Microcréditos consideran a las personas excluidas como sujetos económicamente activos, dignos de confianza y de una oportunidad.

1.3.1.2. Herramienta para combatir la exclusión económica

La exclusión económica es la «causa y efecto» de la exclusión social, y hace referencia a la imposibilidad o falta de acceso a los productos financieros elementales, como son el ahorro, el crédito, los seguros, etc. Conforme lo señala Lacalle et al (2010, pág. 19), “Los microcréditos son una herramienta para reducir las diferencias en el acceso a los recursos financieros. Nacen como respuesta a la falta de acceso al crédito por parte de millones de personas excluidas de los sistemas financieros formales de sus países en todo el mundo. Para que personas sin ninguna posibilidad de acceder al crédito puedan obtener financiación y aprovechar las oportunidades económicas que se les presentan, poniendo en marcha algún pequeño negocio «microempresa»”.

Actualmente la exclusión económica continúa presente alrededor del Mundo. Conforme a la información presentada por el Banco Mundial, el África Subsahariana es la región en la cual existen el mayor número de hogares sin acceso a una cuenta en una institución financiera y lamentablemente, esta situación no solo se limita a esta zona geográfica sino que, se repita en todo el globo terráqueo afectando a miles de personas.

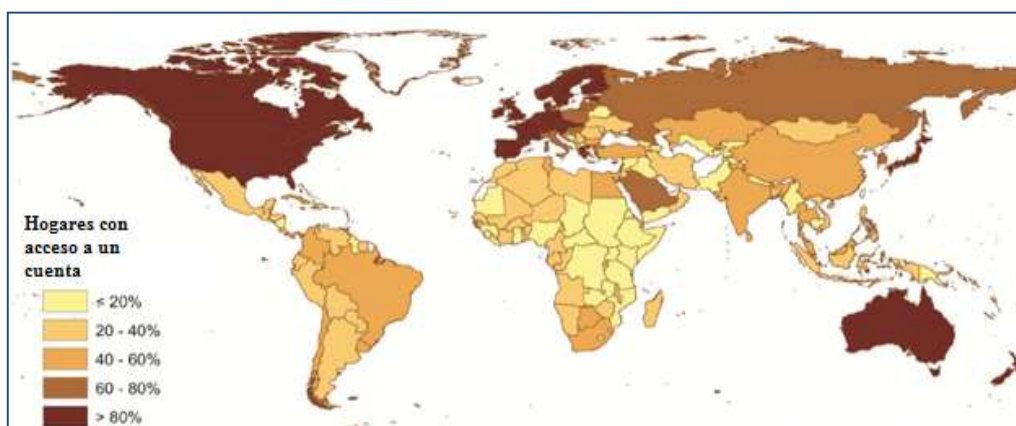


Figura 3. Porcentaje de hogares con acceso a una cuenta en una institución financiera a Nivel Mundial - 2006

Fuente: Banco Mundial (2006)

En una reciente publicación, (World Bank, 2013) el Banco Mundial señaló que el 75% de las personas pobres del mundo no posee una cuenta bancaria, no solo a causa de la pobreza, sino también por los costos, las distancias de traslado y la cantidad de trámites necesarios para obtenerla.

A diferencia de créditos de los bancos tradicionales que se orientan a la población de mayores ingresos, los microcréditos orientan sus esfuerzos a las poblaciones indigentes y pobres.

El papel del Microcrédito como herramienta en la lucha en contra de la exclusión financiera se evidencia en la siguiente Figura, en donde se puede apreciar que están dirigidos a incluir en el mercado financiero al segmento de población más pobre, la cual es la más numerosa alrededor del Mundo.

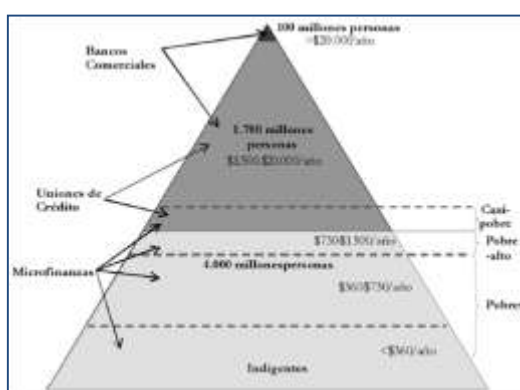


Figura 4. Orientación de las Instituciones de Finanzas en la Pirámide de la Pobreza.

Fuente: (Lacalle, y otros, 2010)

1.3.1.3. Herramienta para reducir la pobreza

Los microcréditos son una herramienta diseñada para ayudar a la reducción de la pobreza en el mundo, dotando de recursos a los más desfavorecidos y ofreciendo una oportunidad de poner en marcha micro negocios, y alejándolos del financiamiento informal, con lo cual rompen el círculo vicioso de pobreza. Conforme lo sostiene García Nieto (Pobreza y exclusión social, nd), “La pobreza genera más pobreza”, al cerrar las posibilidades de salir adelante para una familia o un grupo social, hecho que suele transmitirse incluso de una generación a otra.

Con el objeto de medir los niveles de pobreza, a fines del Siglo XIX, Booth y Rowntree establecieron una metodología que permitió determinar la renta teórica necesaria para cubrir los requerimientos mínimos para una vida digna, desde entonces, las «Líneas de pobreza» han sido establecidas y utilizadas en muchos países para medir la población pobre existente.

Si bien cada país fija las «Líneas de pobreza» en base a su canasta básica, en 1990 el Banco Mundial estableció líneas universales para poder comparar la situación de pobreza a nivel Mundial, el primer nivel o línea de pobreza extrema lo fijó en USD 275,00 anuales, es decir, menos de USD 1.00 al día; mientras que en segundo nivel o línea de pobreza en USD 370.00 anuales, un poco más de USD 1.00 al día.



Figura 5. Brecha de pobreza de USD 2.00 al día. - 2013

Fuente: Banco Mundial 2013, <http://datos.bancomundial.org>

Pese a existir una tendencia generalizada en la reducción de la pobreza, ésta sigue afectando a aproximadamente 2.500 millones de personas, siendo las regiones del Mundo más afectadas África y Asia, como se puede apreciar en la Figura 6.

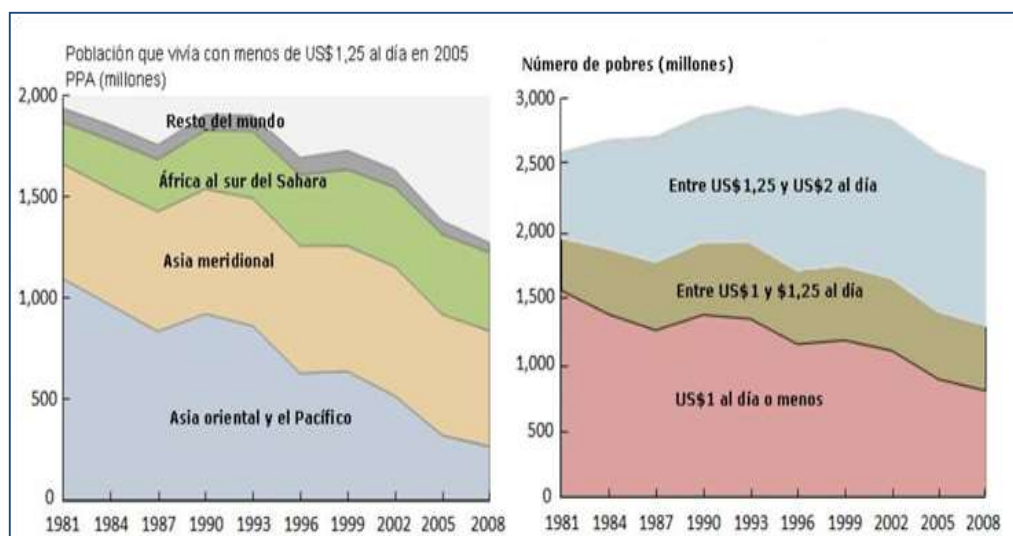


Figura 6. Líneas de Pobrezas, por región e ingresos diarios - 2012

Fuente: Banco Mundial 2012. <http://econ.worldbank.org/>

El Microcrédito es una herramienta eficaz en la lucha en contra de este mal al direccionar su trabajo principalmente a las personas que se encuentran dentro de la primera y segunda líneas de pobreza. De acuerdo a datos presentados por Nurjahan Begum (Diario Digital ABC, 2009), directora general del Grameen Bank, el 68% por ciento de los beneficiarios de un microcrédito logran superar la pobreza.

1.3.1.4. Herramienta para la inclusión económica financiera de la mujer

En la mayoría de regiones del Mundo, persiste la exclusión de la mujer en diversos campos como el social, económico y el político, razón por la cual el microcrédito constituye una herramienta eficaz para combatirla, al fomentar su participación financiera.

El microcrédito se caracteriza de manera especial por permitir y fomentar la participación de la mujer en las actividades financieras, esencialmente para promotoras de pequeños negocios.

De información generada al 2012, en casi todo del Mundo se evidencia una clara orientación del Microcrédito para beneficiar a prestatarias mujeres. En la siguiente Tabla se puede apreciar el porcentaje de participación de prestatarias mujeres:

Tabla 2. Porcentaje de mujeres beneficiarias de Microcrédito a Nivel Mundial – 2013.

Región	% de participación de Mujeres prestatarias
América Latina y El Caribe	62%
África	56%
Oriente Medio y África del Norte	62%
Europa del Este y Asia Central	44%
Asia Oriental y el Pacífico	81%
Asia del Sur	87%

Nota. Fuente: MIX, 2013 www.mixmarket.org

En este sentido, la Asamblea General de las Naciones Unidas (2004) señaló: “los programas de microcrédito y micro financiación han logrado generar empleo productivo por cuenta propia y han demostrado ser un instrumento efectivo para ayudar a las personas a superar la pobreza y reducir su vulnerabilidad a las crisis y han dado lugar a una mayor participación, en particular de las mujeres, en los procesos económicos y políticos dominantes de la sociedad.”

1.3.1.5. Herramienta para apoyar el emprendimiento

El Microcrédito también se caracteriza por dirigir su apoyo a emprendimientos, sean estos llevados a cabo por individuos, pequeñas o microempresas, antiguos o de reciente creación, e incluso para aquellos que nacen como un proyecto.

Es importante señalar que el Microcrédito no crea emprendimiento, su función es facilitar recursos para que puedan iniciarse y desarrollarse, no en calidad de subvención o donativo, sino como apoyo financiero y administrativo; por lo cual, las Instituciones de Microfinanzas que ofrecen microcréditos de emprendimiento, acompañan los valores entregados con seguimiento y capacitación para asegurar el éxito del nuevo negocio y la recuperación del valor entregado.

Financiar micro emprendimientos es una característica casi exclusiva de las Instituciones de Microfinanzas, la Banca tradicional considera a este tipo de préstamos de alto riesgo; por lo que solicita mucha información para otorgarlos, o no los concede al encontrar varias dificultades al momento de analizarlos, principalmente la falta de información y de garantías que respalden su devolución.

El «CGAP» realizó una encuesta en el 2012 y puedo definir cuales los retos más comunes que enfrentan los pequeños y microempresarios de Latinoamérica y el Caribe al momento de solicitar un préstamo, así en la siguiente Figura, se presentan las principales causas que ocasionan que banca tradicional se los niegue:

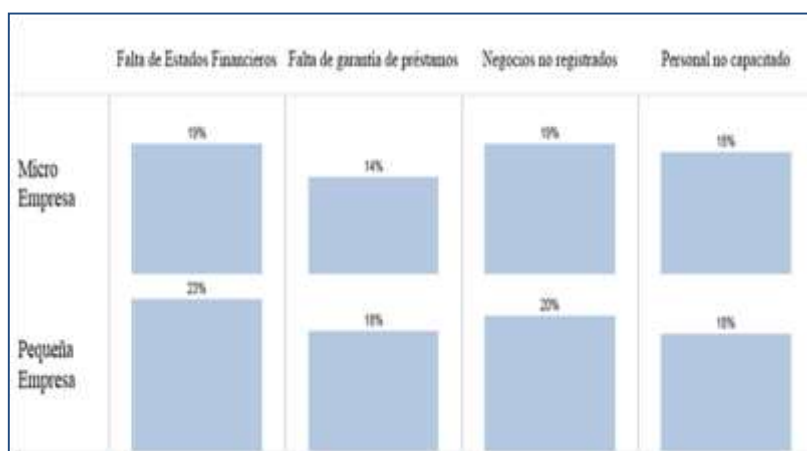


Figura 7. Retos presentes en Micro y Pequeñas empresas para acceder al crédito -2013.

Fuente: CGAP (Consultative Group to Assist the Poor). www.cgap.org/

Las Instituciones de Microfinanzas consideran que los préstamos otorgados para emprendimientos son «capital semilla» por lo cual usualmente los concede con un análisis de la intención de pago, más que de las proyecciones del negocio o de las garantías que se pudieran ofrecer, de esta manera han dado inicio de un sinnúmero de pequeños negocios exitosos alrededor del Mundo.

1.3.2. Características financieras del Microcrédito

1.3.2.1. Préstamos por pequeños montos de dinero

Los microcréditos en general son préstamos pequeños, cuya cuantía es inferior a aquellas que se presentan en el Sistema Financiero normal.

A pesar de que el monto del microcrédito varía de un país a otro y ha tenido una tendencia a incrementarse en los últimos años, el mismo sigue muy por debajo de aquel de la Banca tradicional.

Para el 2012 el monto promedio de Microcrédito de acuerdo al «MIX» para América Latina era inferior de los USD 1,500.00, para África menor a los USD 1,000.00, mientras que para Europa del Este y Asia Central se aproximaba a los USD 9,700.00, valores que se encuentran detallados en la Tabla 3.

Tabla 3. Saldo promedio para Microcréditos a Nivel Mundial- 2012.

Región	Préstamo Promedio
América Latina y El Caribe	1,450.39
África	961.50
Oriente Medio y África del Norte	795.51
Europa del Este y Asia Central	9,651.78
Asia Oriental y el Pacífico	4,607.68
Asia del Sur	249.00

Nota. Fuente: MIX, 2013 www.mixmarket.org

Se puede señalar que, la diferencia de los montos promedios de los microcréditos en las diferentes Regiones da cuenta de la adaptación que posee los mismos a la economía de sus beneficiarios.

Lastimosamente las diferencias económicas a nivel Mundial continúan vigentes; la situación de pobreza de una persona en el Asia del Sur, no es igual a una de Europa del Este y Asia Central; por ende, el monto del microcrédito tampoco lo es.

1.3.2.2. Tasas de interés diferenciadas

Los microcréditos se caracterizan por cobrar una tasa de interés que permite la auto sostenibilidad de la institución que los otorga, no obstante, las tasas de interés que se cobran se encuentran por encima a aquellas de un crédito tradicional.

Gran parte de las Instituciones de Microfinanzas sostienen que la tasa del microcrédito es mayor, no con el objeto de generar una maximización de utilidades, sino porque reflejan costos más elevados, dan cuenta de importantes diferencias entre los mercados atendidos, del nivel de riesgo asociado, de un elevado costo de fondeo y de la mayor complejidad en sus procesos de otorgamiento y recuperación. (Pineda & Carvallo, 2010)

No existe un consenso a nivel de países y menos a nivel de Instituciones de Microfinanzas sobre cuál sería la tasa de interés ideal para un Microcrédito; sin embargo, existe cierta tendencia a nivel Mundial para lograr su reducción.

Como lo señala Begoña Torre et al (2012), una de las características fundamentales del Microcrédito, radica en que, a diferencia de un crédito convencional éste no tiene ánimo de lucro.

Muchos autores, critican que las tasas de interés del Microcrédito sean las más altas que las de un crédito convencional, argumentando que, si bien es cierto que las tasas resultan sustancialmente menores a las cobradas por prestamistas informales, no es menos cierto que existen denuncias de abusos bajo excusas de excesivos gastos operativos y un elevado costo de los fondos.

Muhammad Yunus (González, 2011), en una reciente publicación presentó información entre la diferencia de la tasa de interés y el costo de los fondos de los programas de Microcrédito, con el objeto de abordar esta característica y desmentir el escudo que muchas organizaciones utilizan al señalar que sus tasas elevadas responden al elevado costo de los

fondos. El resultado que obtuvo de restar estas variables (tasa de interés menos costo de fondeo) lo utilizó para catalogar si existía una orientación hacia la lucha contra la pobreza o hacia a la maximización de utilidades por parte de las «IMF». La clasificación de Yunus presenta los siguientes niveles en los cuales se pueden encontrar las tasas de interés:

- *Zona Verde*: Programas de microcréditos “enfocados en la pobreza”, diferencia entre tasa de interés y costo de fondeo menor o igual a 10 puntos porcentuales.
- *Zona Amarilla*: Diferencia entre tasa de interés y costo de fondeo menor o igual a 15 puntos porcentuales.
- *Zona Roja*: Programas cuyo principal objetivo es generar altas utilidades para sus accionistas u otros inversionistas «maximizadoras de utilidades», con una diferencia entre tasa de interés y costo de fondeo mayor a 15 puntos porcentuales.

Actualmente existen varios países en los cuales las tasas de interés que se cobran tienen una clara orientación a la maximización de utilidades y no hacia la lucha en contra de la pobreza, hecho que desnaturaliza al Microcrédito. En la Figura 8 se indica el porcentaje de prestatarios en cada una de las Zonas.

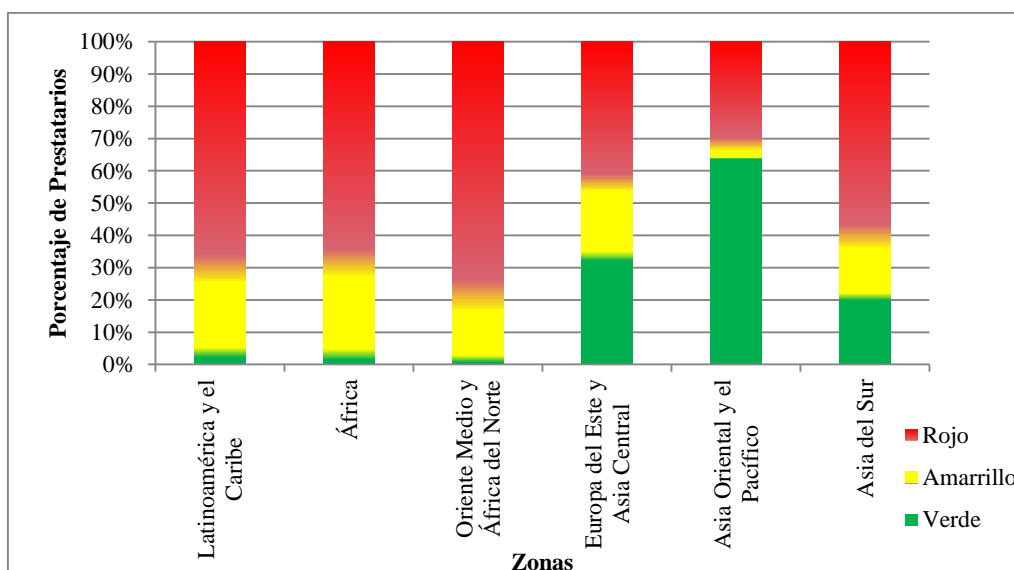


Figura 8. Porcentaje de Prestatarios por Zonas (Clasificación Yunus) 2009.

Fuente: Microfinance Information Exchange, 2013 www.mixmarket.org

Por lo indicado, se puede concluir que la tasa de interés es una de las características más controversiales en el Microcrédito y que lastimosamente hoy en día es más elevada que aquella cobrada por el Sistema Financiero tradicional, lo cual posee una incidencia negativa en su objetivo de lucha contra la pobreza.

1.3.2.3. Periodos de reposición cortos

Los periodos para los cuales los microcréditos son concedidos, suelen ser menores a aquellos en los cuales se espera el re-pago de los préstamos convencionales.

Las calendarizaciones de pago que implican reembolsos pequeños y frecuentes es uno de los rasgos principales del microcrédito, ya que se ha demostrado que permite que los deudores hagan abonos a sus préstamos con dinero de su ingreso regular sin afectarlos de otra manera (Johnson & Rogaly, 1997).

Los periodos pequeños mitigan el riesgo de no pago asociado con los microcréditos, es usual ver que muchas Instituciones de Microfinanzas estructuran sus calendarios de pago para uno o máximo dos años, con cuotas mensuales, quincenales e incluso, semanales.

1.3.2.4. Operaciones crediticias sencillas

Las operaciones para la concesión de los microcréditos usualmente no implican muchos pasos o requisitos como las de un crédito normal, Begoña et al (2012) señalan que esta característica se presenta principalmente porque son ofrecidos a personas con bajos ingresos y del sector económico informal.

Es así, que en términos generales son más sencillas que aquellas presentes en los créditos tradicionales; sin embargo, se ha llegado a evidenciar que las Instituciones de Microfinanzas «IMF» toman en cuenta varios elementos relacionados con sus operaciones de la misma manera que lo realiza la banca tradicional.

Por lo señalado, la característica de sencillez en las operaciones de microcrédito se vincula con la visión transmitida al cliente o beneficiario final, más que a temas relacionados con procesos y controles internos, en los cuales muchas Instituciones de Microfinanzas «IMF» se encuentran a la par de las instituciones bancarias tradicionales.

1.3.2.5. Garantías no exigidas

En el Microcrédito, los términos garantías, avales y colaterales son manejados indistintamente bajo el genérico de «garantía» y usualmente no son exigidos por las instituciones que los otorgan.

Como nos señala (Lacalle, y otros, 2010, pág. 66) “A lo largo del mundo, y muy especialmente en los países pobres, existen millones de personas que, al no poseer bienes en propiedad, no pueden garantizar sus préstamos, y que en muchísimos casos, tampoco disponen de un familiar o amigo que pueda avalarles, por lo que el resultado es que no tendrán acceso al crédito formal. Por estos motivos, muchos programas de microcrédito en distintos países, utilizan la fórmula de los Programas Solidarios, en virtud de los cuales un grupo de personas prestan una garantía mutua, es decir, todos los miembros o compañeros que componen el grupo se garantizan mutuamente la devolución y cancelación del crédito”.

El microcrédito se basa en la confianza de que la persona a la que se le ha prestado el dinero lo devolverá, bien porque su proyecto de negocio supone en sí mismo un aval económico, bien porque existe un aval o garantía solidaria (cuando el microcrédito se concede a un grupo solidario), pero sobre todo, porque la persona ofrece una seguridad de reembolso, «su dignidad es la mejor garantía».

Los microcréditos se conceden en virtud de la confianza en el potencial de la persona que lo recibe y no en virtud de las posesiones, propiedades, avales o garantías patrimoniales.

Conforme lo señala Robinson (2004, pág. 79) las Instituciones de Microfinanzas han adoptado técnicas que remplazan a la exigencia de garantías, “especialmente los métodos basados en la personalidad de los prestatarios que dependen más de la voluntad demostrada para pagar el préstamo que en garantías o en la verificación de capacidad de pago. Los nuevos prestatarios empiezan con pequeños créditos y se van graduando hasta obtener préstamos mayores a medida que demuestran su capacidad de pago y su voluntad de hacerlo”.

1.3.2.6. Destino del crédito y forma de repago determinados

Los microcréditos se caracterizan por determinar de manera precisa cuales son las actividades a las cuales irán destinados los fondos prestados, así como de donde provendrán los fondos para pagarlos. Dentro de los destinos más importantes para los microcréditos tenemos:

- Inicio de actividad
- Ampliación de negocio
- Agricultura y ganadería
- Comercio
- Servicios
- Producción
- Otros

Por otra parte, a diferencia de un crédito tradicional, en el microcrédito no priman las proyecciones financieras de los flujos que se puedan realizar, sino más bien el llegar a entender y conocer bien al cliente como a su negocio.

Nos explica Holguín (Microfinanzas en Ecuador, 2012) al señalar que la acepción de microcrédito, no hace referencia directa al tamaño del crédito (pequeño «micro»), sino al destino del financiamiento y su fuente de repago. “El verdadero concepto está en el destino, es un crédito para un empresario pequeño, para el desarrollo de su actividad productiva, y la fuente de repago proviene de su negocio.”

1.3.2.7. Préstamo personal.-

El Microcrédito en esencia es un préstamo personalísimo, en el cual existe un involucramiento directo entre el prestatario y el prestamista; las condiciones de cada uno de los beneficiarios del microcrédito son únicas; por lo tanto, hace que así deba ser su otorgamiento y seguimiento.

1.4. Tipos de Microcrédito.

Al Microcrédito se lo puede dividir en 5 tipos o grupos diferentes como lo señala Lacalle (2010):

- Microcréditos contra la pobreza extrema (personas que viven con menos de un dólar al día).
- Microcréditos para el desarrollo (personas pobres pero con sus necesidades básicas cubiertas).
- Microcréditos para la inclusión (personas excluidas y marginadas; no necesariamente pobres).
- Microcréditos para emprender (personas con una idea de micro actividad económica y que actualmente ya están recibiendo ingresos; o por trabajo o por subsidio. Normalmente actividad económica secundaria e informal).
- Microcréditos para el empleo (personas muy emprendedoras que quieren poner en marcha un negocio formal con aspiración de crecer y generar empleo).

1.5. Metodologías de Microcrédito

Las características especiales del Microcrédito hacen que para su concesión y recuperación se utilicen metodologías específicas.

Las metodologías del microcrédito incorporan diferentes técnicas desarrolladas para aproximarse al cliente, conocerlo, levantar la información de su actividad productiva, evaluar los créditos, recuperar la cartera y capacitar a los beneficiarios de un modo particular, atendiendo las características especiales de ubicación, perfil económico, idiosincrasia, entre otras. Las metodologías más utilizadas para los microcréditos son las siguientes:

Tabla 4. Metodologías de Microcrédito.

	Préstamos Individuales	Grupos Solidarios	Bancos Comunales	Uniones de Crédito	Fondos Rotatorios
Beneficiario	Individual	Grupo de al menos 5 individuos Principalmente por mujeres	Grupo entre 30 y 50 personas	Miembros de una comunidad	Organizaciones informales
Garantías	Garantía individual, Prendaria o Aval	Garantía mutua	Garantía mutua, en base al ahorro.	Encaje, ahorro, garantías	
Tipo de Evaluación	Evaluación centralizada	Descentralizado	Autosuficiencia financiera, operación descentralizada	Autosuficiencia financiera.	Autosuficiencia financiera.
Proceso	Proceso sencillo y rápido	Proceso sencillo y rápido	Proceso sencillo y rápido	Auto regulado	Auto regulado
Destino	Microempresa o capacidad de emprender	Actividad común, o grado de afinidad alto	Actividad común, o grado de afinidad alto	Socio, miembro	Voluntario
Producto	Adaptación a la capacidad de pago del cliente, montos mayores a otras metodologías	Adaptabilidad a la capacidad de pago y características de cada individuo	Montos establecidos		Alterabilidad en el beneficiario
Costos		Reduce costos	Reduce costos		
Servicios Adicionales	Capacitación, Asesoría y Seguimiento del negocio	Formación del grupo. Capacitación y Asesoría.	Formación del Banco.		

Como señala Avedaño Cruz (2005) las metodologías implican una aproximación al cliente con especial atención, visitándolo en el propio lugar donde realiza su actividad productiva o en su lugar de residencia, el cliente no concurre a las oficinas de las «IMF», como usualmente pasa en el caso de las Instituciones Financieras.

La aplicación de una metodología no implica la utilización de todas, es decir, pueden o no presentarse en conjunto; muchas veces la especialización se determina por preferencias de las «IMF», mientras que otras ocasiones por disposición legal.

Rhyne y Otero (1998) citado por Begoña Torre (2012, pág. 44), afirma que “todas (las metodologías) buscan el equilibrio entre la necesidad de descentralización y el mantenimiento del control y de los estándares. Por un lado, el elevado volumen de transacciones individuales obstruiría cualquier sistema centralizado. Por otro, la mayor descentralización implicaría niveles de responsabilidad más altos para las unidades

financieras con respecto al centro y por tanto, mayor peligro de perder el control e incurrir en elevados riesgos”.

Es importante señalar que para que una metodología sea exitosa, cualquiera que esta sea, se han establecido al menos dos elementos claves, ser equilibrada y armoniosa. Como lo señalan Padilla, Momeño, Novak, Pallares, & Aguirre, (2008), una metodología es equilibrada cuando el crédito se adapta a la escala del cliente y mantiene su esencia, por ejemplo, el espíritu empresarial en los créditos individuales, la vocación comunitaria en los bancos comunales, etc. Por otra parte, una metodología es armoniosa, cuando sus características no se contradicen entre sí, así por ejemplo el mensaje de puntualidad en los pagos de los clientes, debe estar alineado con la puntualidad del Institución Microfinanciera para atender las necesidades del cliente. La existencia de estas dos características en un microcrédito, permiten lograr la aceptación y credibilidad del mismo.

1.5.1. Préstamos Individuales

Consiste en la metodología más común y sencilla por su parecido con aquellas utilizadas por las instituciones financieras tradicionales, contempla el préstamo solicitado por una única persona; por lo tanto, responsable de su cumplimiento.

Al igual que en otras metodologías de microcrédito en este no se exigen garantías, por lo que la evaluación de la capacidad de pago del solicitante es muy importante y recae directamente la «IMF».

Por norma general los plazos y los montos de los Préstamos Individuales suelen ser mayores a aquellos otorgados a los Grupos Solidarios o los Bancos Comunales, y a diferencia de estos últimos, se prefiere que los clientes se encuentren en las áreas urbanas o semiurbanas.

Para analizar al cliente, las «IMF» suelen requerir: la presentación de roles de pago en caso de que posea una fuente de ingresos fija, o en su defecto, solicitan la presentación de facturas de compra de los inventarios de su negocio; referencias comerciales; facturas de compra de maquinaria o electrodomésticos, u otra constancia en donde se pueda evidenciar la actividad comercial que se realiza; por lo cual, se prefiere que sean negocios establecidos, ya sean estos formales o informales.

En algunos casos, principalmente cuando los montos otorgados son elevados, se pueden solicitar garantías prendarias (joyas, electrodomésticos, etc.) o un avalista que responda en caso de impago.

Existe una variante en la metodología de los préstamos individuales destinado al apoyo de los emprendimientos, en este caso, adicionalmente se realiza un análisis de la propuesta de negocio y se acompaña al cliente en la instalación y desarrollo de su emprendimiento, principalmente con el objeto de verificar que los recursos sean invertidos en la actividad económica para la cual fueron solicitados.

En ambas casos, los préstamos individuales para apoyo de un negocio establecido, o los préstamos para el apoyo a un emprendimiento, el crédito es complemento de la finalidad primordial que es la mejora o el establecimiento del negocio; por este hecho, la capacitación y asesoría a los microempresarios, representa el componente principal de los microcréditos individuales.

Las características básicas del préstamo individual son:

- Préstamo Individual.
- Sin garantía o garantía Prendaria o Aval.
- Dirigido a Microempresarios o Emprendedores.
- Los montos del préstamo se ajustan a la actividad comercial.
- El monto otorgado se incrementa si se presentan garantías.
- La IMF centraliza la evaluación.
- Los costos que genera la administración son mayores
- Seguimiento individual.
- Capacitación y Asesoría como elemento principal.

1.5.2. Grupos Solidarios

Como su nombre lo indica, la metodología de Grupos Solidarios implica la existencia de un grupo de personas, usualmente hasta 5, que se vincula entre sí por razones de cercanía, trabajo o familiaridad, con el objeto de solicitar un préstamo a una Institución de Microfinanzas.

La garantía existente en el Grupo Solidario, es el mismo grupo, el cual será el encargado de ejercer una presión social en sus integrantes para el cumplimiento de los compromisos adquiridos.

La metodología de Grupo Solidario contempla la capacitación de sus integrantes con el objeto de lograr consolidar un grupo activo, su acompañamiento en la designación de un coordinador, la creación de un reglamento interno y el entendimiento de los compromisos adquiridos mediante la figura solidaria.

Muchas Instituciones de Microfinanzas dotan a los Grupos Solidarios del material necesario en donde se explica el funcionamiento del grupo con el objeto de estandarizar su funcionamiento; sin embargo, cada uno de ellos al ser único puede establecer sus normas internas particulares.

Es importante señalar que si bien esta metodología implica la existencia de un grupo para la concesión del crédito, el monto a ser entregado responde a una evaluación en función de cada uno de sus integrantes y a la capacidad de pago particular, y no a un análisis en conjunto. En caso de que el pago del préstamo se de en los términos pactados, la metodología de Grupo Solidario establece la posibilidad de que el Grupo acceda a un monto y periodo mayor; sin embargo, si el pago no es efectuado por alguno de los integrantes del grupo, todos su integrantes perderán el «status» ganado.

El coordinador del Grupo Solidario es fundamental para su operatividad, su función es recaudar los pagos de cada uno de los integrantes y entregarlos a la institución, así como ejercer presión para que no se caiga en incumplimiento. Esta última función, como se indicó, no es responsabilidad exclusiva del coordinador, ya que si la presión ejercida no es suficiente para procurar el pago del integrante incumplido, todo el grupo podrá exigir su pago. Este

hecho, hace que los costos de administración para la IMF, así como la mora que suelen presentar sean menores.

Las características básicas del Grupo solidario son:

- Acompañamiento en la creación del Grupo Solidario.
- Grupo de al menos 5 integrantes.
- Principalmente mujeres
- Beneficiarios con una actividad común o un grado de afinidad alto.
- Garantía Mutua.
- Los montos del préstamo se ajustan a los integrantes del grupo.
- El monto otorgado se incrementa conforme la capacidad de cumplimiento de las condiciones grupales pactadas.
- Las sucursales de las IMF actúan de forma descentralizada para conformar y evaluar al grupo.
- Los costos que genera la administración son menores.

1.5.3. Bancos Comunales

Consisten en una metodología de micro ahorro y microcrédito que agrupa usualmente entre 30 y 50 integrantes, los cuales con el apoyo de la «IMF» constituyen formalmente un Banco Comunal.

El Banco Comunal se crea con una estructura interna sólida que le permitirá trabajar independientemente de su promotor, así poseen un Consejo Directivo, un presidente, un secretario y un tesorero; también un documento oficial en donde constan los estatutos que permiten su funcionamiento. Sus integrantes se autodenominan socios y normalmente

desarrolla una actividad productiva comercial similar, se conocen entre sí por pertenecer a una comunidad y laborar en algún mercado, feria o área comercial común.

Una vez constituido el Banco Comunal, la Institución de Microfinanzas transfiere los fondos requeridos para iniciar operaciones y en adelante el banco es quien se encarga de recaudar el ahorro y dar préstamos individuales a cada uno de sus miembros.

Las garantías que se establecen en el Banco Comunal son dos, una similar a la del grupo solidario, es decir, garantía mutua en donde todos los socios deben velar por los préstamos otorgados y el incumplimiento cada uno de sus integrantes y una segunda garantía atada al ahorro individual, entre mayor es éste, mayor es el monto del crédito al cual puede acceder el socio.

Como nos indica Begoña Torre et al (2012) la metodología de Banco Comunal fue creada por John Hatch, fundador de la ONG FINCA International e inicialmente denominada «Village Banking». En un principio se la dirigió únicamente a zonas rurales y mujeres; sin embargo, hoy en día la metodología se ha difundido a zonas urbanas y poblaciones mixtas.

Los Bancos Comunales se sustentan en el principio de autoayuda y autogestión, promueven la creación de una cultura de ahorro en la comunidad y crean un mecanismo que facilita el ingreso a servicios financieros de los más pobres. Las características básicas del Banco Comunal son:

- Grupo de 30 a 50 integrantes. Con mayor participación de la mujer.
- Garantía mutua, y en base al ahorro.
- Beneficiarios con una actividad común o un grado de afinidad alto.
- Los montos del préstamo se ajustan a los socios y al ahorro de cada uno. Se establecen valores máximos en los reglamentos del Banco.
- La «IMF» actúa en la conformación del Banco, el mismo debe llegar a trabajar independientemente de la promotora para evaluar a sus socios, y otorgar los créditos.

- Promueve el desarrollo de organizaciones locales con autosuficiencia financiera.
- Los costos que genera la administración son menores.
- Promueve el ahorro.

1.5.4. Uniones de Crédito

La metodología de las Uniones de Crédito supone la creación de una institución financiera similar a una cooperativa, en donde la propiedad de la misma radica en sus socios y su administración se base en un principio democrático.

Las Uniones de Crédito son instituciones locales, que utilizan recursos autogenerados, presentes en comunidades específicas y controladas por la misma. “Las uniones de crédito son un conjunto de personas, con un vínculo común, que buscan el acceso a los servicios financieros y su común desarrollo económico y social mediante la creación de cooperativas de ahorro y crédito” (Begoña Torre, Sainz Fernández, Sanfilippo Azofra, & López Gutierrez, 2012, pág. 48).

Las características básicas de las Uniones de Crédito son:

- Proporcionan servicios de ahorro y crédito a los miembros.
- Formados por miembros de una comunidad
- Se basan en la autosuficiencia financiera.
- Los préstamos se garantizan con un encaje, o cuenta de ahorros con un monto mínimo.
- Se destinan para cubrir necesidades de sus miembros.

1.5.5. Fondos Rotatorios

La metodología de los Fondos Rotatorios proviene de las Asociaciones de Ahorro y Crédito Rotativo «ROSCAS» por sus siglas en inglés y no ha variado mucho desde sus orígenes en la antigüedad.

En esta metodología los participantes se reúnen cada cierto tiempo (semanal o mensualmente) para aportar con una determinada cantidad a un fondo común, o ahorro colectivo; una vez alcanzado un monto determinado será entregado por turnos a cada uno de los miembros.

Dentro de las Fondos rotatorios existen integrantes que se encargan de recolectar el ahorro de entre sus miembros, así como el interés que se cobra a quien ya ha recibido el monto total, lo que permite que el fondo posee una sustentabilidad en el tiempo.

Este tipo de organización es totalmente informal; por lo cual, puede disolverse en cualquier momento acarreando complicaciones mayores para aquellos que no han recibido el monto ahorrado.

Los Fondos Rotativos otorgan el dinero por turnos y no cuando es requerido o solicitado, así usualmente suele llegar cuando quien aporta no lo necesita. Si eventualmente uno de los miembros decide no recibir el dinero cuando es su turno, deberá esperar hasta que el ciclo se complete, para ser elegible como beneficiario de recibir el monto ahorrado.

Las características básicas de los Fondos Rotatorios son:

- Son organizaciones informales.
- Se base en autosuficiencia financiera.
- Existen miembros encargados de la organización y recolección de ahorro e intereses.
- La entrega de los fondos ahorrados se da por turnos.
- Se destinan para cubrir necesidades de sus miembros, sin importar el destino del ahorro.

1.6.Finalidad del Microcrédito

La finalidad máxima del Microcrédito, es generar para sus beneficiarios efectos positivos, tanto en los campos sociales como económicos, así esta búsqueda se prioriza por sobre el rendimiento económico para el prestatario. Evidentemente no se deja de lado la autosostenibilidad, principalmente con miras a multiplicar sus efectos a través del tiempo.

De igual manera, el Microcrédito lucha contra de la pobreza y pretende lograr la inclusión social y económica de sus beneficiarios, especialmente de mujeres en situación de vulnerabilidad, y a través de esta suma de actores, busca la reactivación de su economía y el mejoramiento de las condiciones generales de la comunidad.

Como queda indicado, es claro que el Microcrédito posee tanto finalidades sociales como económicas y que ambas deben convivir para lograr los efectos que se busca, en la Figura 9, se detallan las finalidades principales del Microcrédito, así como los efectos que se buscan a través de ellas.

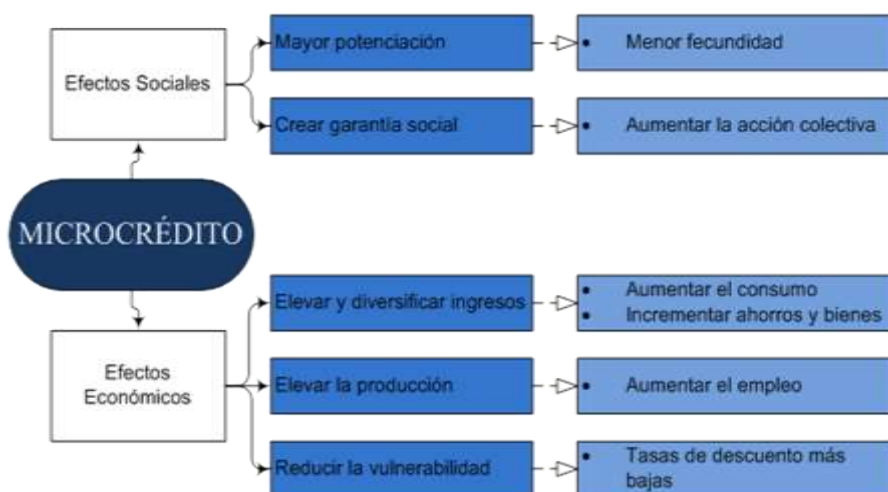


Figura 9. Finalidades del Microcrédito.

1.7.Importancia y papel del Microcrédito

Desde la década de 1970 hasta nuestros días, la importancia que ha tomado el Microcrédito resulta impresionante, de unos pocos créditos otorgados pasó a ser un fenómeno mundial que hoy en día beneficia a millones de personas y sobre todo brinda una oportunidad para salir de la pobreza.

La importancia que ha logrado obtener el Microcréditos radica principalmente en el hecho de que más que un producto financiero, es una herramienta para la lucha en contra la pobreza que permite la reducción o incluso la eliminación de la exclusión social y financiera a la cual millones de personas se ven expuestas.

El Microcrédito es importante, al ser una herramienta que dota de la posibilidad de acceder a fondos a aquellas personas a las cuales el sistema financiero tradicional no las considera como sujetos de crédito, adicionalmente otorga la capacitación y asesoría necesaria que permite su optima utilización.

Como destaca el Diario el Clarín de Argentina (2008) los microcréditos son importantes puesto que permiten a muchas personas emprender actividades comerciales y productivas, mejorar sus ingresos y, tanto o más importante, obtener el beneficio simbólico de la autovaloración a través de una inserción activa en su medio social. La mejora de la economía familiar contribuye, suplementariamente, a resguardar la escolaridad de los hijos y a protegerlos de los peligros de la vida en la calle.

Según el CGAP (Consultative Group to Assist the Poor), la importancia y el impacto del micro financiamiento se puede observar en tres niveles:

- Importancia Individual

Los microcréditos permiten que su beneficiario salga del círculo de la pobreza en el cual se encuentran sumergidos miles de personas.

Se calcula 2.6 billones de personas viven con menos de USD \$2.00 dólares al día; por lo tanto, son considerados como potenciales beneficiarios del Microcrédito, más tomando en

cuenta de que por lo menos 600 millones de personas son pequeños agricultores, 180 millones son micro emprendedores, y 800 millones son jóvenes viviendo en pobreza (Consultative Group to Assist the Poor, CGAP, 2013), es decir, personas totalmente capaces de salir de la pobreza por sus propios medios si se les otorgaría la oportunidad de desarrollarse.

El Microcrédito brinda una oportunidad en base en la confianza al individuo, más que las garantías y posesiones que pudiera poseer y abre una puerta al futuro, permitiendo que los más pobres comiencen a planificar y administrar sus recursos en lugar de vivir el día a día.

Adicionalmente, el microcrédito es importante a nivel individual puesto que desde su origen ha demostrado ser una herramienta eficaz para permitir la inclusión y empoderamiento de la mujer en temas financieros.

Para muchas mujeres, el recibir su primer microcrédito posee una importancia considerable y ha sido comparado al momento del nacimiento de su primer hijo o hija, es decir, se lo asocia con una experiencia fundamental de cambio positivo en su vida. (Rodríguez Mata, y otros, n.d.)

- Importancia Familiar y Doméstica

Los microcréditos generan un fenómeno multiplicador tanto en la familia, como en la comunidad a la cual pertenece su beneficiario, mejoran y diversifican los ingresos, permiten que la familia acceda a una mejor alimentación, salud, educación y mejores condiciones de vida.

Por otra parte, su importancia radica en que a más de los servicios de capacitación y asesoramiento que se incluyen normalmente, existen programas que incorporan charlas orientadas a mejorar la calidad de vida, con temáticas que van desde la eliminación de la violencia intrafamiliar, autoestima, manejo de residuos, etc.

Finalmente, a nivel comunitario la importancia de los microcréditos se halla principalmente en la promoción del ahorro y atracción de recursos, desarrollo de emprendimientos y microempresas, y generación de empleo y acceso a mejores productos y servicios.

- Importancia Empresarial

La importancia del microcrédito a nivel empresarial se la encuentra en la creación de nuevas unidades productivas; existen ejemplos a nivel mundial de emprendimientos que comenzaron con un pequeño apoyo económico, otorgado incluso por familiares o amigos.

El papel que juega del microcrédito a nivel empresarial es fundamental, estos préstamos puede apoyar una iniciativa que pueda cambiar el mundo y generar fuentes de trabajos e ingresos.

2. ANÁLISIS DEL MICROCRÉDITO EN EL ECUADOR Y EL MUNDO

Para entender la situación actual del Microcrédito en el Ecuador y el Mundo, es necesario analizar varios factores como el número de entidades de Microfinanzas que participan, los montos totales comprometidos en la actividad, el total de beneficiarios de crédito, la tasa de interés, el origen de los fondos utilizados entre otros factores.

Sin embargo, pese a los esfuerzos que en los últimos años se ha realizado, una clara limitación que existe al momento de realizar este análisis constituye lo dispersa, variada y fragmentada que la información de las Microfinanzas se encuentra.

Por lo indicado, evidenciar el estado de la industria se debe recurrir principalmente a tres fuentes de información; la primera, las bases de datos mantenidas por diferentes organizaciones que desde hace algunos años intentan recopilar la información; la segunda, los organismos nacionales que se encargan de su control; y la tercera, las organizaciones supranacionales. (Pineda & Carvallo, 2010).

Actualmente entre las diversas organizaciones que se encargan recopilar, clasificar y divulgar los datos respecto a programas de microcrédito de las «IMF» alrededor del Mundo, podemos mencionar al Banco Mundial, MicroFinance Transparency, el Grupo Consultivo de Asistencia a los Pobres «CGAP», Microfinance Information Exchange «MIX», el Banco Interamericano de Desarrollo, entre otras.

La información de Microfinanzas usualmente es presentada agrupando a las «IMF» por país de origen y en Bloques Regionales, hecho que permite visualizar a aquellos que comparten rasgos comunes geográficos, en economía, desarrollo social, política, medio ambiente y para el caso en particular, en la industria del Microcrédito.

Para realizar la revisión de la información del Microcrédito se ha tomado en cuenta los siguientes Bloques Regionales:

- África
- Oriente Medio y África del Norte
- Europa del Este y Asia Central
- Asia Oriental y el Pacífico
- Asia del Sur
- Latino América y El Caribe

Si bien es cierto, el Microcrédito también se encuentran presente en países desarrollados de Europa y Norteamérica, la naturaleza de su mercado hace que posean características tanto en sus productos como sus servicios que los asemejan más a las que encontramos en la banca tradicional, razón por la cual, estas Regiones no constan dentro de la información, así como tampoco dentro del análisis realizado.

De las fuentes indicadas, se recurrirá de manera especial a Microfinance Information Exchange «MIX», en vista de ser una institución que presenta la información de «IMF» de varias Regiones. En la Tabla 5, se puede evidenciar en número total de Países e Instituciones que reportan su información, al «MIX»:

Tabla 5. Número de Países e Instituciones que reportan a Microfinance Information Exchange - 2012.

Bloque Regional	Países	Nro. de Instituciones
África	29	261
Oriente Medio y África del Norte	10	50
Europa del Este y Asia Central	21	189
Asia Oriental y el Pacífico	10	158
Asia del Sur	6	184
Latino América y el Caribe	22	387
Total	98	1229

Fuente: Microfinance Information Exchange, 2013 www.mixmarket.org

Es importante recalcar que pese a que no todas las Instituciones Microfinancieras reportan a Microfinance Information Exchange «MIX», actualmente ésta organización cuenta con una

fuentes de información a nivel Mundial que abarca a 1229 Instituciones, establecidas en 98 países, agrupados en los 6 Bloques Regionales, Figura 10, constituyendo una muestra representativa de la realidad actual de las Microfinanzas.



Figura 10. Regiones que reportan información de Microcrédito al «MIX» - 2012

Fuente: Microfinance Information Exchange, 2013 www.mixmarket.org

2.1.El Microcrédito en Latinoamérica y el Mundo

2.1.1. Las Instituciones de Microfinanzas y su apogeo

Es evidente el desarrollo que ha tenido la industria de las Microfinanzas a nivel Mundial en los últimos 10 años, como muestra de este hecho se puede observar el aumento y desarrollo de las Instituciones de Microfinanzas.

Cabe señalar que dentro del conglomerado de organizaciones que trabajan en Microfinanzas, se encuentran presentes Bancos Públicos y Privados, Sociedades Financieras, Cooperativas, Organizaciones sin fines de lucro, Fundaciones, Corporaciones, Micro financieras, e incluso personas naturales.

No todas las organizaciones presentes en las Microfinanzas han tenido el mismo origen, ni los mismos objetivos, así como tampoco poseen el mismo grado de formalidad, razón por la cual las diferencias entre ellas son notables.

Por una parte, existe dentro de este gran conglomerado de Instituciones, los Bancos Públicos y Privados, y las Sociedades Financieras, que ingresaron a las Microfinanzas ya sea con la adaptación de productos y proceso internos como una rama más de su actividad, o bien orientándose únicamente hacia este mercado; en ambos casos manteniendo su característica de instituciones maximizadoras de utilidad.

Por otra parte, tenemos aquellas Instituciones cuya creación es reciente y que se han especializado en las Microfinanzas con una clara orientación social, dentro de este grupo encontramos desde Microfinancieras hasta Organizaciones No Gubernamentales.

Se puede indicar, que la inclusión de las «IMF» especializadas ha traído beneficios en general, en vista que han aportado nuevos productos de intermediación financiera y metodologías, principalmente, para poder llegar a la gente más pobre y de bajos ingresos, adicionalmente porque han enseñado a banqueros que es posible realizar banca con personas emprendedores de escasos recursos y han moldeado las políticas del sector financiero para trabajar a favor del Microcrédito, convirtiéndose en participantes activos del mercado financiero (Organización de las Naciones Unidas, 2006)

Se estima que hoy en día se llega a más de 12,000 Instituciones de Microfinanzas a nivel Mundial; sin embargo, conforme nos reporta el «MIX», al año 2012 solo un poco más de 1200 Instituciones compartieron su información a través de esa plataforma; por lo cual, el número total de «IMF» resulta incierto, más tomando en cuenta de que existen personas que informalmente prestan dinero como lo hacen las «IMF», e incluso en ocasiones, constituyen estructuras parecidas a éstas últimas.

Se debe recordar que la informalidad en las «IMF» se ha presentado desde el mismo origen del Microcrédito, ya que muchas instituciones y personas prefieren mantenerse con este «status» para no ser controladas, principalmente en lo que respecta al interés que se cobra, en vista de caer incluso en prácticas usureras o muy cercanas a ella.

Por lo señalado, se puede concluir que hoy en día existe un gran número de instituciones y personas dedicadas al Microcrédito, de estas un porcentaje considerable por su informalidad, características de funcionamiento, ubicación, o recursos, prefieren no participar de las

diferentes redes de información que se han creado en el Mundo; por lo cual, se desconoce tanto su número como los detalles de su actividad.

Evidentemente las instituciones que reportan su información a nivel Mundial, han pasado el lumbral de la informalidad y poseen una clara orientación hacia el desarrollo, crecimiento, transparencia y calidad de la industria de las Microfinanzas.

En la última década, prácticamente en todos los Bloques Regionales se ha triplicado el número de «IMF» que reportan al «MIX», es así que de no más allá de 500 Instituciones en el 2002 para el año 2012 se registran 1229.

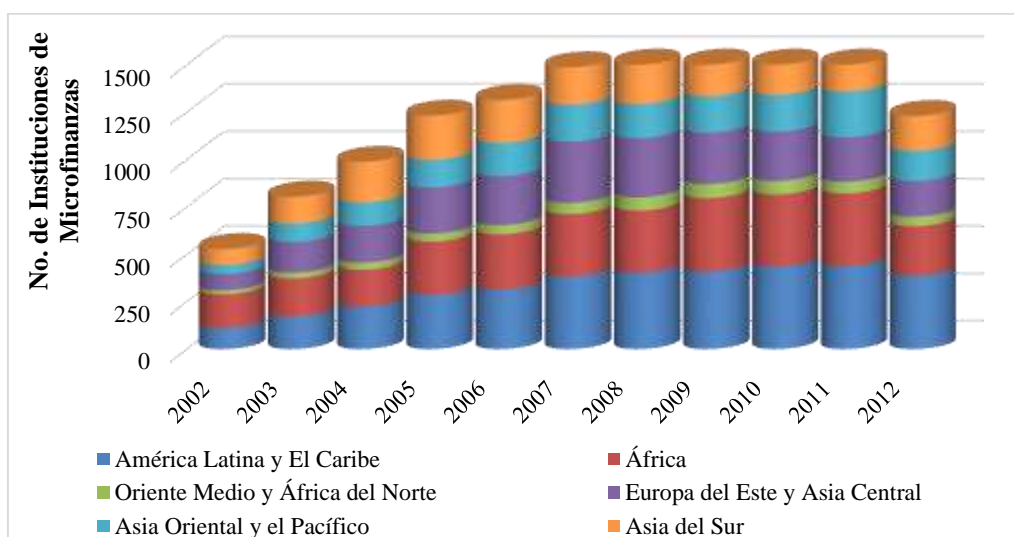


Figura 11. Evolución IMF que reportan al «MIX» -2002 al 2012.

Fuente: Microfinance Information Exchange,. 2013 www.mixmarket.org

Es notorio que el Bloque de Latinoamérica y El Caribe «LAC» sobresale a Nivel Mundial cuando al número de «IMF» nos referimos, como muestra de esto, se puede señalar que durante prácticamente 10 años reporta el mayor número de «IMF» en el «MIX», únicamente superado por África en los años 2002 y 2003.

Esta presencia masiva de «IMF» en la Región Latinoamericana nos da una idea de cómo se encuentra el sector y la importancia que ha adquirido, así como también pone en manifiesto que ha existido un afán por la creación de Instituciones de Microfinanzas.

Para el 2012 en el número de Instituciones de Microfinanzas en el Bloque Latinoamericano que reportan al «MIX» se encuentran distribuidas de la siguiente manera: Perú (56), México (69), Ecuador (47), Nicaragua (23), Colombia (28), Bolivia (20), Brasil (26), y en entre 19 países más en conjunto (118), dándonos un gran total de (387).

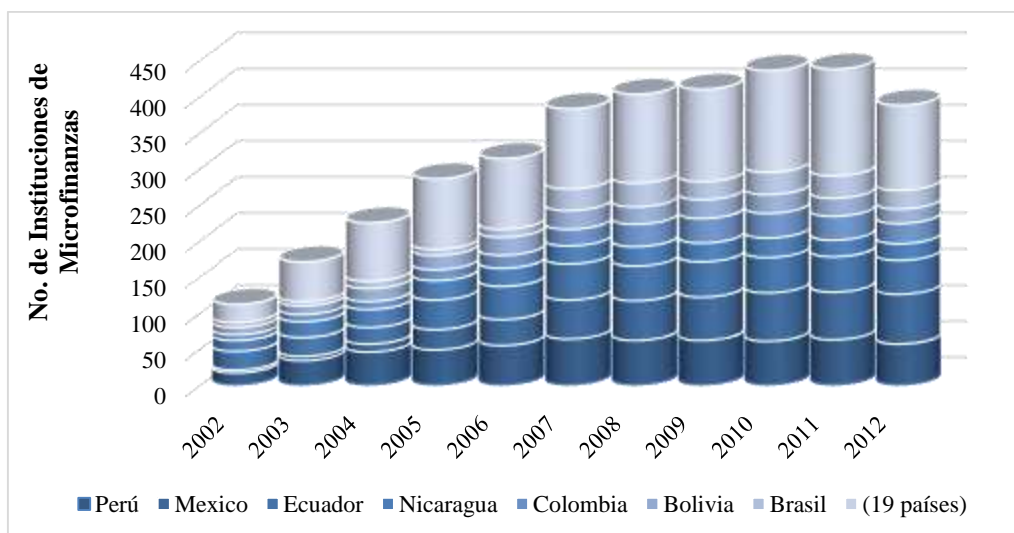


Figura 12. Número de «IMF» en Latinoamérica y el Caribe – 2002 al 2012.

Fuente: Microfinance Information Exchange,. 2013 www.mixmarket.org

Ciertamente, el número de Instituciones presentes en el «MIX» son aquellas que han decidido compartir su información; por lo tanto, representan únicamente a una parte del total de la Industria de Microfinanzas, razón por la cual, para conocer el total de «IMF» presente se debe recurrir a otras fuentes.

Conforme a datos presentados por el Fondo Multilateral de Inversiones del Banco Interamericano de Desarrollo «BID», el número de Instituciones de Microfinanzas presentes en América Latina y El Caribe sería de casi el doble de aquellas que reportan al «MIX», hecho que da cuenta de lo señalado en el párrafo anterior. Al mes de septiembre del 2013 una publicación realizada por la mencionada organización, señala que el número «IMF» presentes en Latinoamérica y el Caribe, sería de 1,094, con la siguiente distribución:

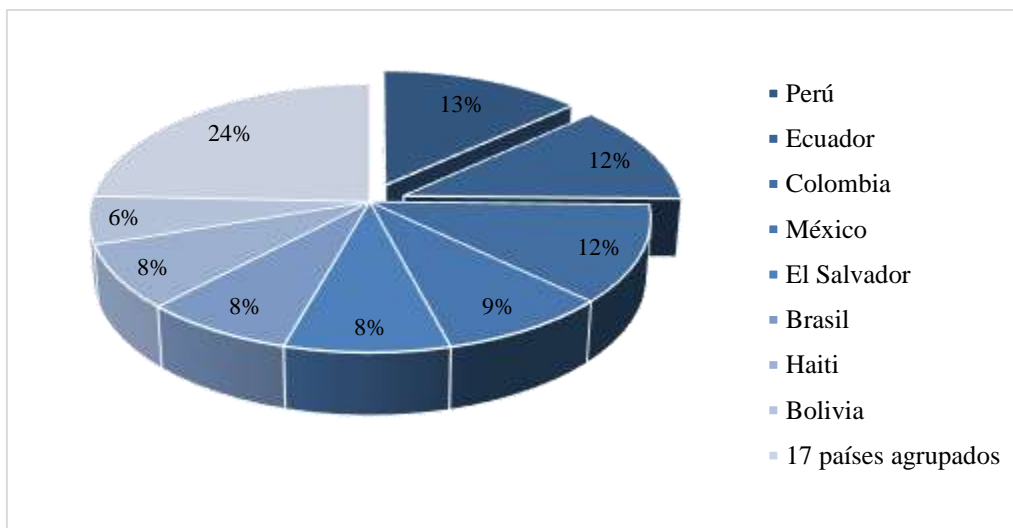


Figura 13. Distribución «IMF» controladas en Latinoamérica y el Caribe – 2012.

Fuente: Fondo Multilateral de Inversiones miembro del BID. 2013 www.iadb.org

Es oportuno señalar, que el aumento de «IMF» en la Región ha venido de la mano de políticas gubernamentales de apoyo a su creación y esfuerzos para cumplir los objetivos del milenio. Entre los países de Latinoamérica que han fomentado la creación de Instituciones de Microfinanzas por medio de regulación interna tenemos el caso de México con el Plan Nacional de Desarrollo Empresarial, Colombia con la Ley 590, el Perú con la modificación en la Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros, Ecuador con la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, entre otros.

Dentro de las acciones que por parte de los Gobiernos de Latinoamérica para impulsar a la creación de las «IMF» se han implementado podemos mencionar:

- En México en el año 2000 se adoptó un «Plan Nacional de Desarrollo empresarial», principalmente orientado a las pequeñas y medianas empresas, este plan diseñó una nueva pirámide de instituciones financieras de siguiente manera: “en la base están las instituciones de microcrédito que proporcionan pequeños préstamos y financiamiento a las familias más pobres de las comunidades y del país, en el segundo nivel se ubican los sistemas de cooperativas de ahorro y cooperativas agrícolas en las áreas rurales; el tercer nivel corresponde a fideicomisos de entidades públicas que apoyan a las empresas micro, pequeñas y medianas; y, en la parte superior, accesible

solo a un 30% de la población, está el sistema financiero.” (Foschiatto & Stumpo, 2006, pág. 154).

- En Colombia, el Gobierno puso en marcha a partir del año 2000 un conjunto de programas destinados a favorecer el acceso de la población a los servicios financieros, apoyando procesos de bancarización de los Corresponsales No Bancarios «CNB». Así por ejemplo: “El Programa de Inversión de la Banca de las Oportunidades, creado bajo los lineamientos del Plan de Desarrollo 2006-2010, tiene el propósito de promover el acceso de la población con menos recursos a los servicios de microcrédito. A través de esta iniciativa se crea la Red de la Banca de las Oportunidades, a la cual pertenecen las entidades financieras que proveen servicios ubicados en el marco de las microfinanzas.” (Banco de la República, 2010, pág. 16).
- En el Perú, mediante el Decreto Legislativo N° 102812, se modificó la Ley General del Sistema Financiero, permitiendo a las «IMF» desarrollar una serie de operaciones como factoring, descuentos, leasings, asesoría financiera, entre otros; ampliando su rango de operaciones, asemejándolas más a los bancos y creando en mejores condiciones el mercado (Sotelo, 2009).

Evidentemente el aumento en el número de Instituciones de Microfinanzas, ha sido beneficioso para la Industria en general, principalmente porque ha traído consigo mejoras en la atención a nuevos mercados, el número de beneficiarios y la cartera de microcréditos. De igual manera, un mayor número de Instituciones de Microfinanzas en Latinoamérica y el Caribe ha influido en el indicador de profundidad financiera y concentración del mercado.

Por una parte, la profundidad financiera evidencia el porcentaje de personas que tienen acceso a los servicios que prestan las Instituciones Financieras, y es importante por dos razones “por ser una medida de comparación internacionalmente aceptada para determinar el grado de desarrollo del sistema financiero y de acuerdo con diversas investigaciones, porque aporta indicios sobre el nivel de desarrollo económico de los países.” (Superintendencia Financiera de Colombia, 2013, pág. 13)

Por otra parte, la concentración en los mercados mide, como su nombre lo indica la concentración del mismo, especialmente los monopolios; para su cálculo se utiliza el índice

de Herfindahl Hirschmann (HHI), que es una medida de la concentración económica en un mercado; a más alto el índice, más concentrado y menos competitivo es el mercado.

Tabla 6. Inclusión Financiera y Nivel de Concentración del Mercado Financiero de Latinoamérica y el Caribe - 2012.

País	Inclusión Financiera (%)	Número de Instituciones	Nivel de concentración
Argentina	18.50	14	Altamente concentrado
Bolivia	44.20	63	No concentrado
Brasil	68.40	85	Altamente concentrado
Chile	73.30	34	No concentrado
Colombia	48.90	129	Moderadamente Concentrado
Costa Rica	49.10	17	Altamente concentrado
Ecuador	28.30	132	No concentrado
El Salvador	40.10	93	Moderadamente Concentrado
Guatemala	31.80	45	No concentrado
Haití	18.80	85	
Honduras	51.90	30	No concentrado
Jamaica	28.90	8	Altamente concentrado
México	27.70	96	Altamente concentrado
Nicaragua	26.90	34	No concentrado
Panamá	89.60	7	Altamente concentrado
Paraguay	41.30	12	Altamente concentrado
Perú	27.30	145	No concentrado
República Dominicana	23.10	47	No concentrado
Uruguay	24.10	7	Altamente concentrado

Nota. Fuente: Fondo Multilateral de Inversiones miembro del BID. 2013 www.iadb.org

2.1.2. El crecimiento de la Cartera de Microcrédito

Otro indicador que permite visualizar el estado de la Industria de Microcrédito, es la cartera total de microcrédito a nivel mundial. Se puede señalar que la misma ha venido creciendo conjuntamente con el número de instituciones presentes y que pese a la crisis financiera internacional, su balance general ha sido positivo.

En los primeros años de la década, conforme nos reporta el «MIX» el aumento en la cartera de microcréditos fue espectacular, registrando incrementos de hasta del 70% en el año 2003 y constantes de cerca del 40% desde el año 2004 al 2007, hecho que multiplicó el valor total de fondos destinados a los préstamos. Sin embargo, durante el año 2008 se presentó la

primera desaceleración provocada principalmente por la crisis financiera que se vivió a nivel Mundial, y de la cual no fue ajeno el sector micro financiero.

Conforme lo indica Blaine (2009) en el Boletín de MicroBanking, a medida que el Mundo veía la crisis financiera y subsiguieron desaceleración económica, los expertos de Microfinanzas se preparaban para la caída masiva de Instituciones de Microfinanzas, preguntándose: ¿Cómo el aumento de los alimentos y combustibles afectaría las necesidades de crédito de las familias pobres y sus microempresas? ¿En qué medida los cambios de los mercados tendrían impacto en el crecimiento de las IMF? ¿Pondría en riesgo la calidad de cartera la disminución en los ingresos por la falta de remesas que reciben los hogares de bajos ingresos? Todas estas interrogantes hallaron su respuesta a finales del 2008, cuando el indicador de la cartera de microcrédito tuvo la mayor contracción de la década.

Durante los años 2009 y 2010 se registraron crecimientos del 69% y del 21% respectivamente, mientras que en los dos últimos años el portafolio apenas ha crecido el 3% en el 2011 y del 6% en el 2012; por lo cual, es evidente que existe una actitud más conservadora en las entidades financieras y de Microfinanzas (Cuasquer & Maldonado G., 2011).

Algunos expertos, respecto al comportamiento de los últimos años de la cartera de microcrédito, han llegado a afirmar que a más de la crisis financiera internacional, existe saturación en el mercado, lo que implica nuevos retos para las «IMF» y mayores esfuerzos si desea alcanzar el ritmo de crecimiento de la cartera registrado en años anteriores.

Los analistas Pineda & Carvallo, (El futuro de las microfinanzas en América Latina: algunos elementos para el debate a la luz de las transformaciones experimentadas, 2010, pág. 10) señalan: “No obstante el gran crecimiento registrado por la industria micro financiera, tanto en términos de la cartera como del número de usuarios atendidos, la reducción experimentada por la tasa de crecimiento anual pareciera indicar que el mercado podría estar alcanzando límites en términos de su capacidad para continuar creciendo”.

Por otra parte, existen estudios más optimistas como el realizado por Cuasquer y Maldonado (2011), que señalan que muchos ejecutores del microcréditos afirman que aunque la crisis

afectó la liquidez de los mercados de crédito en general, la desaceleración en el sector informal, cliente usual de las Microfinanzas, no fue tan pronunciada.

Es evidente que la crisis financiera golpeó a las Microfinanzas, principalmente propiciando su desaceleramiento, conforme se puede apreciar en la siguiente tabla los montos totales de cartera de microcrédito han tenido una clara disminución en los años subsiguientes a la crisis.

Tabla 7. Total cartera de Microcréditos y Porcentaje de Crecimiento a Nivel Mundial – 2002 al 2012

Año	Total de Cartera en Microcréditos	% de Variación
2002	4,951,129,638	
2003	8,483,991,232	71%
2004	12,284,031,807	45%
2005	18,258,528,372	49%
2006	25,701,746,570	41%
2007	38,281,809,810	49%
2008	44,761,237,582	17%
2009	75,553,840,228	69%
2010	91,187,718,801	21%
2011	94,197,012,352	3%
2012	99,899,284,299	6%

Nota. Fuente: Microfinance Information Exchange, 2013 www.mixmarket.org

Es importante recalcar nuevamente, que pese a la crisis financiera el balance general de la década fue positivo para la cartera de microcréditos, es así que al hablar de cifras concretas se puede apreciar que el periodo 2002-2012 la cartera total subió de 4 mil millones a casi 100 mil millones de dólares, lo que representa un crecimiento aproximado del 2400% en 10 años.

En la Figura 14 se puede apreciar claramente como la cartera de microcréditos ha tendido un crecimiento extraordinario, así como también se pueden observar que la crisis financiera de año 2008 afectó casi por igual a todas las regiones del Mundo, exceptuando Latinoamérica y el Caribe, región que al parecer fue la menos golpeada.

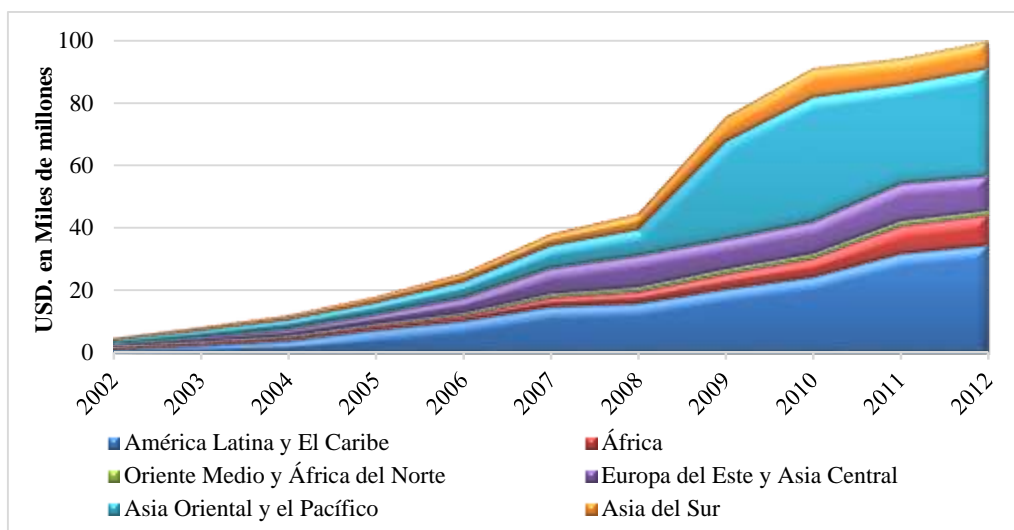


Figura 14. Total de cartera de Microcréditos a Nivel Mundial – 2002 al 2012.

Fuente: Microfinance Information Exchange, 2013 www.mixmarket.org

La cifra de la cartera total de Microcréditos que se manejan en Latinoamérica y el Caribe desde el 2002 al 2012, conforme al «MIX», dan cuenta de un crecimiento continuo, sin afectaciones por puntos extremos ni desaceleraciones pronunciadas como aquellas registradas en otros Bloques Regionales.

Conforme lo señalan Cuasquer & Maldonado (2011) un aspecto importante a destacar, es que si bien la crisis mundial desaceleró significativamente el crecimiento, esta disminución no implicó reducción en cuanto al monto de cartera, principalmente en Latinoamérica y el Caribe.

Para el año 2012, el «MIX», señala que las Instituciones de Latinoamérica y el Caribe «LAC» que reportan su cartera, alcanzaron el mayor portafolio de Microcréditos, concentrado el 34.33% del total, lo cual representaba más de 34 mil millones de dólares distribuidos en 26 países de la región, solo un poco por detrás de Asia Oriental y el Pacífico que abarcó el 34.59% del mercado.

Evidentemente el aporte y partición que cada país Latinoamericano no es igual, es así que la cartera de microcrédito de 5 países, Perú (10,200), Colombia (6,600), México (3,800), Bolivia (3,500) y Ecuador (2,700) millones de dólares aproximadamente, equivalen a casi el

80% del total de recursos destinados en este bloque territorial para el año 2012, como se puede observar en la Figura 15:

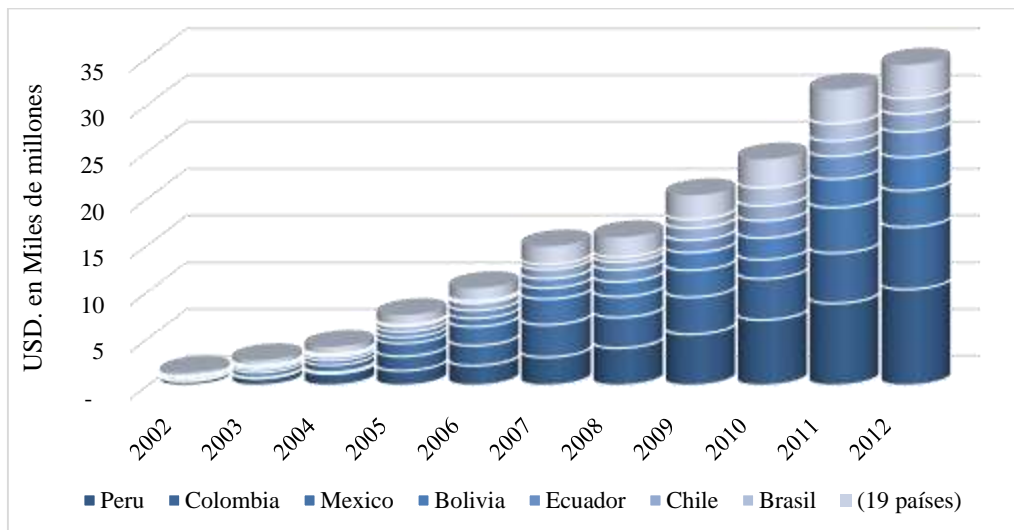


Figura 15. Total de cartera de Microcréditos en Latinoamérica y el Caribe – 2002 al 2012.

Fuente: Microfinance Information Exchange, 2013 www.mixmarket.org

Los datos detallados de la cartera de microcrédito por país en Latinoamérica y el Caribe para el año 2012, permiten evidenciar que el Perú posee el mayor portafolio, con una participación del 30%, seguido de Colombia con el 19%. Tabla 8.

Tabla 8. Total cartera de Microcréditos y Porcentaje de participación por país Latinoamérica – 2012.

País	Año 2012	% de Participación
Perú	10,275,715,130	30%
Colombia	6,654,358,281	19%
México	3,871,924,341	11%
Bolivia	3,574,063,819	10%
Ecuador	2,715,742,299	8%
Chile	1,900,369,886	6%
Brasil	1,680,671,697	5%
(19) países agrupados	3,619,239,732	11%
Total	34,292,085,185	100%

Nota. Fuente: Microfinance Information Exchange, 2013 www.mixmarket.org

Cabe señalar que de acuerdo a los datos del Fondo Multilateral de Inversiones del Banco Interamericano de Desarrollo «BID», cuyo estudio se publicó en el mes de septiembre del

2013, existieron cambios en la cartera total de Microcréditos en Latinoamérica y el Caribe del 2012, así se maneja una suma que llega a 39 mil millones dólares, distribuidos de la siguiente manera:

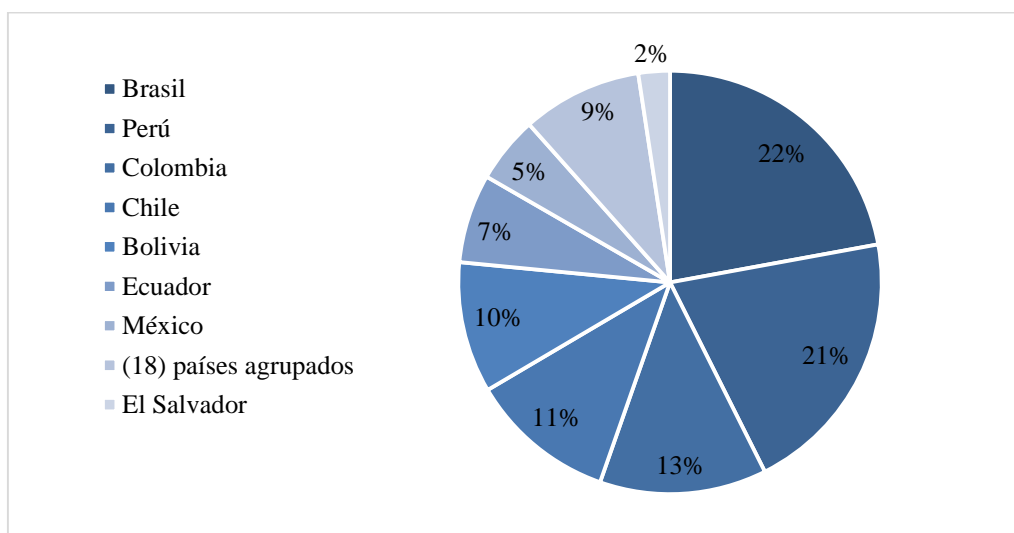


Figura 16. Distribución cartera de Microcréditos en Latinoamérica y el Caribe – 2012.

Fuente: Fondo Multilateral de Inversiones miembro del BID. 2013 www.iadb.org

Como se podía prever, las diferencias que se suscitan responden a que no todas las Instituciones presentes en los países reportan al «MIX»; sin embargo, encontramos que en ambos casos, los primeros puestos en colocación de cartera son ocupados por los mismos países, con algunas diferencias conforme constan de las siguientes Tablas.

Tabla 9. Total cartera de Microcréditos y Porcentaje de participación por país Latinoamérica (Ajustado) – 2012.

País	Año 2012	% de Participación
Brasil	8,919,327,731	23%
Perú	8,260,109,434	21%
Colombia	5,143,610,989	13%
Chile	4,499,301,076	11%
Bolivia	4,037,638,408	10%
Ecuador	2,738,777,198	7%
México	2,051,249,514	5%
(18) países agrupados	3,701,964,211	9%
Total	39,351,978,561	100%

Nota. Fuente: Fondo Multilateral de Inversiones miembro del BID. 2013 www.iadb.org

Tabla 10. Ranking comparativo del total de cartera de Microcréditos y Porcentaje de participación Latinoamérica – 2012.

País	Ubicación «MIX»	% de Participación	Ubicación «BID»	% de Participación
Perú	1	30%	2	21%
Colombia	2	19%	3	13%
México	3	11%	7	5%
Bolivia	4	10%	5	10%
Ecuador	5	8%	6	7%
Chile	6	6%	4	11%
Brasil	7	5%	1	23%
(19) - (18) países agrupados		11%		9%
Total		100%		100%

Nota. Fuente: Microfinance Information Exchange, 2013 www.mixmarket.org, Fondo Multilateral de Inversiones miembro del BID. 2013 www.iadb.org

Finalmente, si bien es cierto, el incremento en la cartera total de microcrédito es un logro importante para Latinoamérica y el Caribe, su aumento no se lo puede apreciar si no se la relaciona contra otras variables que permitan ver su tamaño e influencia dentro del mercado financiero, como son el Producto Interno Bruto (PIB) y el tamaño del Sector Financiero formal de cada país de Latinoamérica y el Caribe en donde se genera, información que consta en la Tabla 11.

Tabla 11. Cartera de Microcrédito vs PIB y vs Sector financiero formal en la Latinoamérica y el Caribe – 2012.

País	Cartera de Microcrédito	Cartera de Microcrédito/PIB (%)	Tamaño del sector financiero formal	Cartera de Microcrédito/ Cartera Sistema Financiero (%)
Argentina	38,852,019	0.01%	19,838,529,675	0.20%
Bolivia	4,037,638,408	13.7%	11,484,743,678	35.16%
Brasil	8,919,327,731	0.4%	709,172,509,607	1.26%
Chile	4,499,301,076	1.7%	204,698,297,984	2.20%
Colombia	5,143,610,989	1.4%	106,824,076,893	4.82%
Costa Rica	690,762,400	1.5%	17,868,528,056	3.87%
Ecuador	2,738,777,198	3.3%	13,222,397,355	20.71%
El Salvador	970,418,686	7.3%	9,332,069,000	10.40%

Guatemala	271,017,902	0.5%	16,014,780,286	1.69%
Haití	112,031,979	1.4%	1,218,518,938	9.19%
Honduras	183,825,047	1%	9,365,282,986	1.96%
Jamaica	34,958,033	0.2%	4,315,366,885	0.81%
México	2,051,249,514	0.2%	255,588,744,182	0.80%
Nicaragua	202,971,354	2.2%	2,841,210,112	7.14%
Panamá	161,704,311	0.5%	56,025,530,000	0.29%
Paraguay	528,203,748	2.1%	9,208,409,716	5.74%
Perú	8,260,109,434	4.2%	66,868,044,487	12.35%
República Dominicana	293,643,202	0.5%	13,863,708,594	2.12%
Uruguay	41,931,801	0.1%	679,690,722	6.17%

Nota. Fuente: Fondo Multilateral de Inversiones miembro del BID. 2013 www.iadb.org

De la información presentada en la tabla anterior, se puede concluir que los países en los cuales la participación de la cartera de Microcrédito posee la mayor importancia con respecto a su Producto Interno Bruto son: Bolivia con el (13,7%), El Salvador con el (7.3%) y Perú con el (4.2%), en el resto de países la participación es menor al (4%).

Por otra parte, al comparar la cartera de microcrédito con el total del Sector Financiero formal tenemos que Bolivia con el (35,16%), Ecuador con el (20.71%) y Perú con el (12.35%) son los países que poseen el mayor porcentaje de participación de ésta cartera frente al total de la industria financiera.

2.1.3. El aumento de Beneficiarios de Microcrédito

Es indudable que para mantener la característica de ser un préstamo por pequeñas cantidades de dinero, el aumento en la cartera no podía presentarse solo sin tener por otra parte, un crecimiento de los beneficiarios.

Para el año 2012, el «MIX» a nivel Mundial reporta que existían aproximadamente 90 millones de personas que se habían beneficiado de un Microcrédito, hecho que representa un logro extraordinario, más aun si lo comparamos con el año 2002 cuando el número de prestatarios era de apenas 21 millones, es decir que en un periodo de 10 años se incrementó en 324% el número de personas atendidas.

Es importante señalar que el indicador del número de beneficiarios del Microcrédito a nivel Mundial, a diferencia de la cartera de préstamos y número de Instituciones que crecieron prácticamente en todos los años (2002 al 2012), registra un claro pico en el 2010, principalmente impulsado por un crecimiento en Asia del Sur y África, para luego caer súbitamente con decrecimientos del -18% en el 2011, y -6% en el 2012.

Esta reducción considerable en el número de personas atendidas, aproximadamente 26 millones entre los dos años, no tuvo su origen en la crisis financiera internacional como muchos expertos temían, sino más bien, en la caída de la cifra de beneficiarios en India como consecuencia de la crisis suscitada en el estado Indio de Andhra Pradesh, en donde las autoridades locales prácticamente cerraron las actividades de microcrédito, tras acusar a los prestamistas de explotar a las personas más vulnerables y otorgarles préstamos a tasas exorbitantes y emplear prácticas violentas para cobrar su dinero (Diario Digital ABC, 2013).

Como lo recogía el analista ecuatoriano Carlos Cordero cuando se empezaban a dar los primeros síntomas a finales del 2010 (¿Crisis de los microcréditos?, 2010): “Informaciones periodísticas provenientes de la India, ponen una alerta en el mercado financiero, en particular en el segmento de los llamados microcréditos. Las notas periodísticas hablan de un posible colapso del sistema, como consecuencia de la mora generalizada en la que han caído muchos de los beneficiarios de los préstamos. Se ha llegado a relacionar el alto número de suicidios presentados en la zona en los últimos meses, con la exigencia de pago que han ejercido las instituciones financieras prestamistas. Las autoridades locales y los políticos alientan el no pago, puesto que consideran que las tasas de interés que se cobran, causan enormes perjuicios a los deudores. Si bien es cierto que, hasta ahora, la situación está limitada a una región del país asiático, hay fundados temores de que la misma se generalice y pueda convertirse en una auténtica crisis.”

Por su parte, Pérez (2011) en el documental noruego «Caught in Micro-Debt» recogió este hecho y presentó al Mundo “el círculo de endeudamiento que provoca en muchos casos la necesidad de pedir préstamos a los usureros locales y los casos de suicidio como la cara oculta del negocio de la micro financiación”

Este acontecimiento que desacreditó a ciertas instituciones y limitó operaciones principalmente en la India, indudablemente fue gran golpe para el Microcrédito a nivel Mundial, ya que afectó su principal indicador, como son los beneficiarios del mismo.

En la siguiente Tabla se puede apreciar el total de beneficiarios reportados por el «MIX», desde el año 2002 hasta el 2012, así como su variación anual y el impacto de la crisis señalada.

Tabla 12. Total Beneficiarios de Microcréditos y Porcentaje de Crecimiento a Nivel Mundial - 2002 al 2012.

Año	Total Beneficiarios	% de Variación anual	% de Variación (año base 2002)
2002	21,329,984		
2003	26,773,519	26%	26%
2004	33,378,299	25%	56%
2005	48,914,975	47%	129%
2006	59,668,781	22%	180%
2007	68,319,635	14%	220%
2008	84,034,440	23%	294%
2009	98,107,651	17%	360%
2010	117,038,406	19%	449%
2011	96,275,468	-18%	351%
2012	90,390,679	-6%	324%

Nota. Fuente: Microfinance Information Exchange, 2013 www.mixmarket.org

Al analizar el total de beneficiarios por Grupos Regionales, nos damos cuenta de que la crisis no solo se limitó a un país, sino que se extendió principalmente por el Asia y África. La Figura 17 muestra la drástica disminución de su número entre los años 2011 y 2012, incluso llegando a niveles inferiores a aquellos reportados en el 2009.

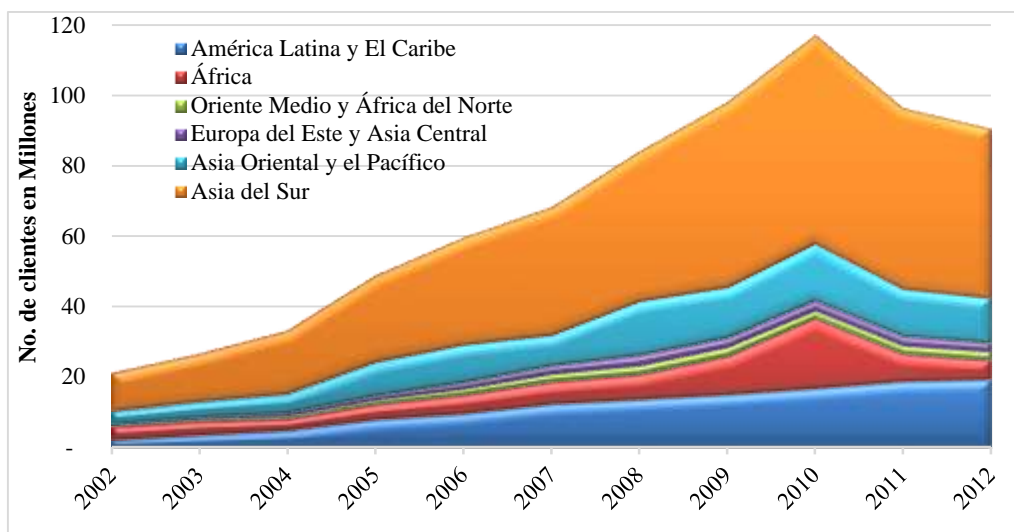


Figura 17. Total clientes de microcréditos a Nivel Mundial – 2002 al 2012.

Fuente: Microfinance Information Exchange, 2013 www.mixmarket.org

Cabe destacar que pese a esta clara recaída en el número de beneficiarios, el Bloque Regional de Asia del Sur, conformado por la India, Bangladesh, Nepal, Pakistán, Sri Lanka, Afganistán y Bután, es el que posee el mayor número de beneficiarios con el 53.13%, del total para el año 2012 y a lo largo de todo el periodo analizado.

Es importante subrayar, que conforme al «MIX», dentro del Bloque Regional de Asia del Sur encontramos los dos países con mayor número de clientes a nivel Mundial, India con 23 millones y Bangladesh con 20 millones de beneficiarios aproximadamente, razón por la cual la afectación en uno de ellos tuvo consecuencias globales.

Respecto a la India, cabe señalar que tras la crisis en Andhra Pradesh, el Banco de Reservas (ente de control de la India) implantó cambios regulatorios que han estabilizado al sector. Así desde comienzos del 2012 se comenzó a superar la crisis, principalmente luego de que en diciembre del 2011, se creara una categoría jurídica separada para las compañías financieras no bancarias y las instituciones Microfinancieras, para las cuales se emitió normas para la protección a los clientes, tales como un límite al monto de los créditos y al número de préstamos por cliente, topes a las tasas de interés y márgenes. (Economist Intelligence Unit, 2012)

Por otra parte, pese a que Bangladesh ha reducido deliberadamente el ritmo de crecimiento a un nivel más sostenible, principalmente en el número de clientes, este sigue siendo el segundo país con el mayor número de beneficiarios a nivel Mundial. De acuerdo a las cifras presentadas por «Microcredit Regulatory Authority», organismo competente para regular la actividad del microcrédito en Bangladesh, desde el 2008 al 2011, se presentan el siguiente número de clientes y prestamistas.

Tabla 13. Total de Clientes y Beneficiarios de Microcrédito en Bangladesh - 2008 al 2011.

(en millones)	Junio, 2008	Junio , 2009	Junio, 2010	Junio, 2011
No. de Clientes	23.45	24.85	25.28	26.08
Total de Beneficiarios de Prestamos	17.79	18.89	19.21	20.65

Nota. Fuente: Microcredit Regulatory Authority, 2013 <http://www.mra.gov.bd>

Es importante señalar que Bangladesh con la implementación exitosa del modelo de servicios financieros por telefonía celular, estima que unos 5 millones de personas adicionales se beneficiaran del Microcrédito para el 2013, con lo cual se perfila como el país en donde existirá el mayor número de beneficiarios. (The Economist, 2013)

Por su parte, el Bloque Regional de América Latina y el Caribe, alberga aproximadamente a 21.13% de todos los beneficiarios del microcrédito en el Mundo, es decir, un poco más de 19 millones de personas conforme a los datos del «MIX» al 2012.

Es importante indicar que, al igual que durante la crisis financiera del 2008, la Región de Latinoamérica y el Caribe, salió bien librada de los problemas suscitados en la India y que afectaron prácticamente a todas las demás regiones con respecto al número de beneficiarios. El crecimiento constante desde el 2002 al 2012 de la cartera de microcrédito en América Latina y el Caribe, rinde cuenta de la importancia que ha tenido el sector, Figura 18, de esta manera de no más de 2 millones de personas atendidas en el 2002, se registraron cerca de 19 millones para el 2012, lo que significa un aumento del 832%.

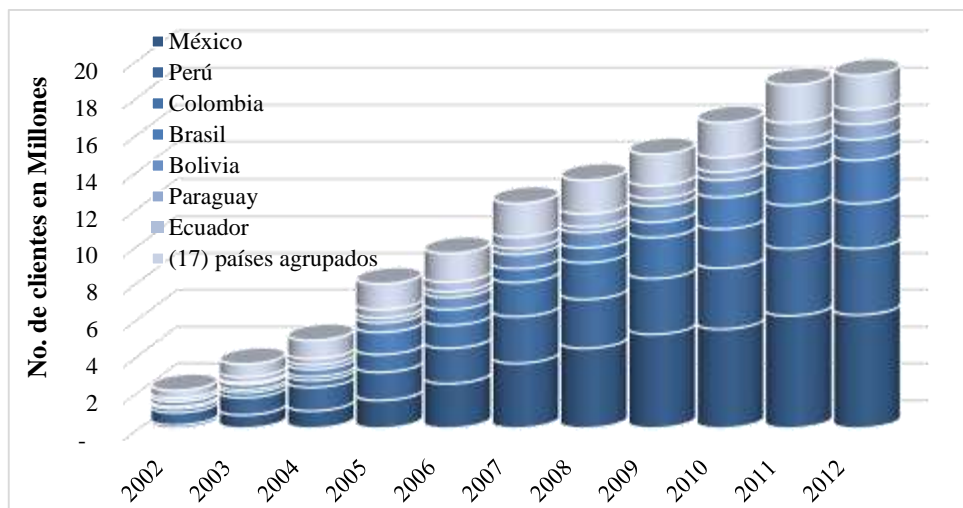


Figura 18. Total clientes de Microcréditos en Latinoamérica y el Caribe – 2002 al 2012.

Fuente: Microfinance Information Exchange, 2013 www.mixmarket.org

Dentro de esta región y corroborando lo señalado respecto a las políticas gubernamentales, cabe recalcar el caso de México, país que para el año de 2002 reportaba apenas 163.000 beneficiarios de Microcrédito y después de 10 años reportó 6,159.353 clientes.

Este crecimiento, se repite en toda Latinoamérica principalmente en Perú, Colombia, Brasil, Bolivia, Paraguay y Ecuador que son los países que mayor número de beneficiarios de microcréditos mantienen en la actualidad y que al 2002 reportaban un pequeño número de beneficiarios. En la siguiente Figura se puede apreciar la distribución del total de beneficiarios de microcrédito en Latinoamérica y el Caribe para el año 2012:

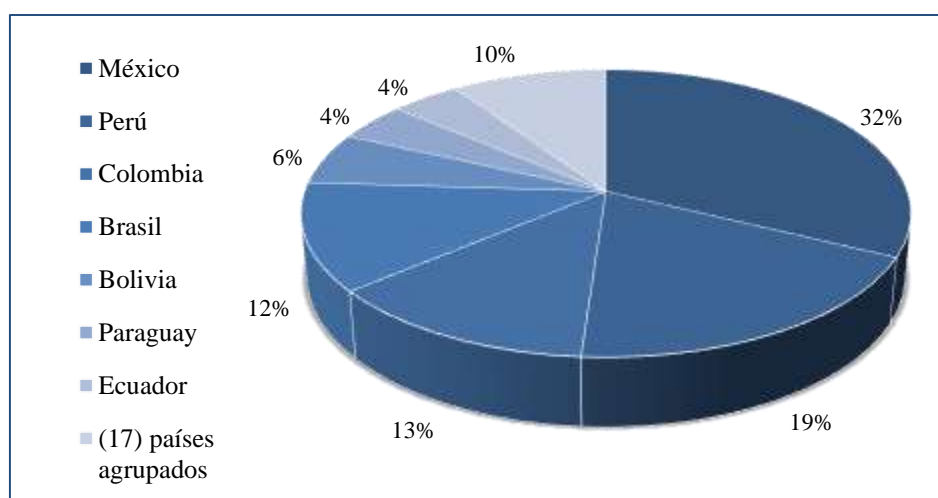


Figura 19. Distribución de clientes de microcrédito en Latinoamérica y el Caribe - 2012.

Fuente: Microfinance Information Exchange, 2013 www.mixmarket.org

Cabe señalar que los datos presentados por el «MIX» son muy parecidos a aquellos reportados por el Fondo Multilateral de Inversiones, institución que en su informe titulado «Microfinanzas en América Latina y el Caribe: El sector en Cifras», de septiembre del 2013, calcula en 20 millones aproximadamente la cifra total de clientes.

Las categorías dentro de las cuales nos presente el Fondo Multilateral de Inversiones a los beneficiarios incluyen a Instituciones Reguladas y No Reguladas, y dentro de estas como nos señala Trujillo (2013, pág. 8) tenemos a las Reguladas Downscale, Greenfields y Upgrades, y a las No Reguladas.

Tabla 14. Beneficiarios en Latinoamérica y el Caribe por tipo de Institución - 2012.

Categoría	Número de clientes de Microcrédito
Reguladas	13,262,865.00
Downscale	6,986,766.00
Upgrades	5,981,178.00
Cooperativas	294,921.00
No Reguladas	6,827,663.00
ONG's y otras formas institucionales	6,311,009.00
Cooperativas	516,654.00
Total	20,090,528.00

Nota: Fuente: Fondo Multilateral de Inversiones miembro del BID. 2013 www.iadb.org, se entiende por: **Reguladas:** son aquellas instituciones financieras supervisadas y reguladas por una superintendencia o una autoridad financiera equivalente.; **Downscale:** son aquellas instituciones reguladas que agregaron microcrédito como una nueva línea de negocio. Dentro de este grupo se incluye las conocidas como greenfields por ser un número poco representativo; **Greenfields:** son aquellas instituciones reguladas que, desde su creación, enfocaron sus actividades en microcrédito; **Upgrades:** son aquellas instituciones no reguladas que se transformaron a instituciones financieras reguladas; **No Reguladas:** son aquellas instituciones financieras no supervisadas ni reguladas.

Finalmente, partiendo del número total de beneficiarios es posible calcular y analizar otros indicadores cuyo resultado permite ver los beneficios sociales que el microcrédito conlleva para su clientes, como por ejemplo, el porcentaje de la población adulta que es beneficiaria, el porcentaje de clientes de microcrédito que pertenecen al sector informal y la atención general que brinda el Sistema Financiero, datos que son desglosados en la Tabla 15.

Tabla 15. Beneficiarios Microcrédito por Población Adulta, Sector Informal y Atendida por el Sistema Financiero Varios países Latinoamericanos - 2012.

País	Población Adulta			Sector Informal			Población Atendida por el Sistema Financiero		
	Población > 15 (A)	Cientes Micro* (B)	% de Adultos con Micro* (C)	% de Trabajadores Informales (D)	Población informal (E)	% Trabajadores informales con Micro* (F)	Adulto Con Cta. (G)	Población atendida por el Sector Financiero (H)	Porción de atendida por Micro* (I)
Argentina	31,069	38,893	0.13%	38.40%	7,259,136	0.54%	33%	10,252,770	0.38%
Bolivia	6,637	1,123,926	16.93%	67.80%	3,267,282	34.40%	28%	1,858,360	60.48%
Brasil	149,849	2,621,358	1.75%	47.30%	49,531,141	5.29%	56%	83,915,440	3.12%
Chile	13,698	950,358	6.94%	33.10%	2,796,288	33.99%	42%	5,753,160	16.52%
Colombia	34,227	3,233,787	9.45%	60.90%	14,089,824	22.95%	30%	10,268,100	31.49%
Costa Rica	3,647	58,905	1.62%	38.80%	892,400	6.60%	50%	1,823,500	3.23%
Ecuador	10,472	1,219,794	11.65%	60.10%	4,325,397	28.20%	37%	3,874,640	31.48%
El Salvador	4,348	309,487	7.12%	58.00%	1,558,460	19.86%	14%	608,720	50.84%
Guatemala	8,966	471,306	5.26%	66.30%	4,029,051	11.70%	22%	1,972,520	23.89%
Honduras	5,089	203,902	4.01%	63.50%	2,020,570	10.09%	21%	1,068,690	19.08%
México	83,298	5,630,677	6.76%	44.50%	22,636,260	24.87%	27%	22,490,460	25.04%
Nicaragua	3,970	347,450	8.75%	n.d	n.d	n.d	14%	555,800	62.51%
Panamá	2,599	35,886	1.38%	41.70%	717,240	5.00%	25%	649,750	5.52%
Paraguay	4,494	353,766	7.87%	63.50%	2,063,115	17.15%	22%	988,680	35.78%
Perú	21,071	2,839,649	13.48%	61.00%	9,811,240	28.94%	20%	4,214,200	67.38%
República Dominicana	7,092	353,692	4.99%	54.20%	2,490,490	14.20%	38%	2,694,960	13.12%
Uruguay	2,644	23,129	0.87%	36.50%	633,640	3.65%	24%	634,560	3.64%

Nota: Fuente: Fondo Multilateral de Inversiones miembro del BID. 2013 www.iadb.org; *Micro diminutivo para Microcrédito; **A.** Población Adulta mayor de 15 años, «en miles»; **B.** Número de Clientes de Microcrédito; **C.** Porción de la Población Adulta con Microcrédito (B/A); **D.** Porción de Trabajadores en el sector Informal; **E.** Población en Función de la Porción de Trabajadores en Sector Informal; **F.** Porción de la Población de Trabajadores del Sector Informal con Microcrédito (B/E); **G.** Adultos con una cuenta en una Institución Financiera, **H.** Población Atendida por el Sistema financiero; **I.** Porción de la Población atendida por el Sistema Financiero con Microcrédito (B/H)

Queda claro en base la información presentada, que en Latinoamérica los países que poseen la mejor orientación de sus programas de microcrédito hacia los beneficiarios son Perú y Bolivia, con porcentajes que superan el 60% respecto a las personas atendidas con un Microcrédito por Sistema Financiero y a las personas que pertenecen al sector informal que se han beneficiado de uno; adicionalmente presentan los valores más altos de la región

respecto al porcentaje de adultos que poseen un microcrédito con el 13.48 % y 16.93% respectivamente. En la última ubicación, se encuentra Argentina, la cual al parecer no ha logrado orientar este sector para beneficiar a la población más necesitada.

2.1.4. Comportamiento del monto promedio de Microcrédito

En la última década la industria del Microcrédito se ha presentado un crecimiento tanto en el número de beneficiarios atendidos, como en el monto total de la cartera, razón por la cual, necesariamente se ha variado de monto promedio. Se debe recordar que ser un préstamo por pequeñas cantidades de dinero, el monto promedio, constituye una de las principales características financieras del microcrédito.

Muchos analistas consideran el crecimiento de este indicador como algo negativo, siendo lo ideal que el mismo se mantenga en el tiempo, salvo que los niveles de pobreza sean drásticamente modificados.

Por otra parte, se considera que el préstamo promedio no es un buen indicador para conocer cómo se encuentran los microcréditos, ya que presenta fríamente un promedio que refleja tanto los préstamos otorgados a microempresarios, como a aquellos clientes que se encuentran por debajo del umbral de pobreza, sin distinción alguna. (Organización de las Naciones Unidas, 2006).

La variedad de Instituciones que ofertan el microcrédito distorsiona el promedio del préstamo otorgado, conforme señalan León Castillo y Jopen Sánchez, (2011) quienes precisan que las diferencias en el monto que se concede está asociada principalmente al tipo de institución que lo provee y al tipo de microempresario que lo obtiene, al comparar las carteras y clientes entre instituciones que ofrecen servicios micro financieros, se detecta que en gran medida diferencias en el tamaño promedio del microcrédito otorgado están directamente asociadas al carácter comercial y al tamaño de la institución oferente.

Pese a lo señalado, es necesario revisar la evolución que han presentado los promedios de los préstamos a nivel mundial, en donde es indudable que ha existido una tendencia generalizada a su aumento. Conforme nos reporta el «MIX», el monto promedio concedido

se ha incrementado en todos los Bloques Regionales, ciertamente presentando diferencias considerables que dan cuenta de lo señalado anteriormente.

Para el año 2012 el Bloque Regional de África reporta un préstamo promedio que no supera los USD 500.00, mientras que Europa del Este y Asia Central el valor promedio sobre pasa los USD 1,500.00, es decir, prácticamente el triple. En la siguiente Figura se resume la información del «MIX», sobre el monto promedio del préstamo de microcrédito, en el periodo del 2002 al 2012, en donde se puede apreciar las diferencias señaladas:

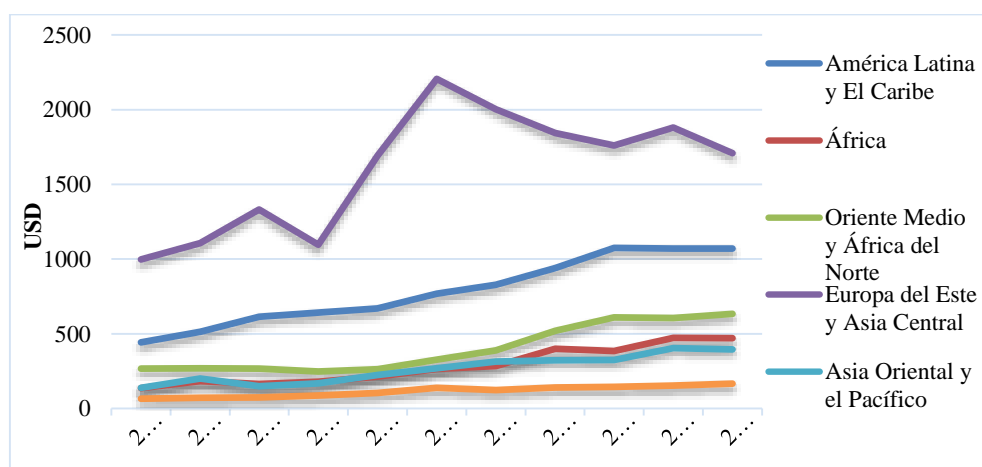


Figura 20. Préstamo Promedio a Nivel Mundial – 2002 al 2012.

Fuente : Microfinance Information Exchange, 2013 www.mixmarket.org

Respecto al Bloque Regional de Latinoamérica y el Caribe, de acuerdo a las últimas cifras presentadas por el «BID», en septiembre del 2013, el valor promedio de préstamo para el año 2012 se encuentra en USD 1,959.00.

Tabla 16. Monto Promedio de Préstamos de Microcrédito en Latinoamérica y el Caribe -2013.

País	Monto Promedio
Antigua y Barbuda	1,956
Argentina	992
Belice	4,390
Bolivia	3,592
Brasil	3,403
Chile	4,734
Colombia	1,591
Costa Rica	11,727
Ecuador	2,245
El Salvador	3,136
Guatemala	575
Guyana	870

Haití	610
Honduras	902
Jamaica	1,134
México	364
Nicaragua	584
Panamá	4,506
Paraguay	1,493
Perú	2,909
República Dominicana	830
St Kitts & Nevis	14,016
Surinam	2,807
Uruguay	1,813
Venezuela	
Mínimo (México)	364
Máximo (St Kitts & Nevis)	14,016
Tipo de Institución	Monto Promedio
Regulada	2,543
No Regulada	823
Total Instituciones (25 países)	1,959

Fuente: Fondo Multilateral de Inversiones miembro del BID. 2013 www.iadb.org

Si bien podría esperarse que exista una relación entre el monto promedio de un microcrédito con el desempeño económico general de un país, existen economías en América que reportan un Producto Interno Bruto per cápita elevado, mientras que los montos promedios son bastante bajos, como por ejemplo, México el cual pese a su desarrollo económico es el país con el menor valor promedio situándose en USD 364.00; mientras que Nicaragua, pose tanto un monto promedio como un PIB per cápita bajos.

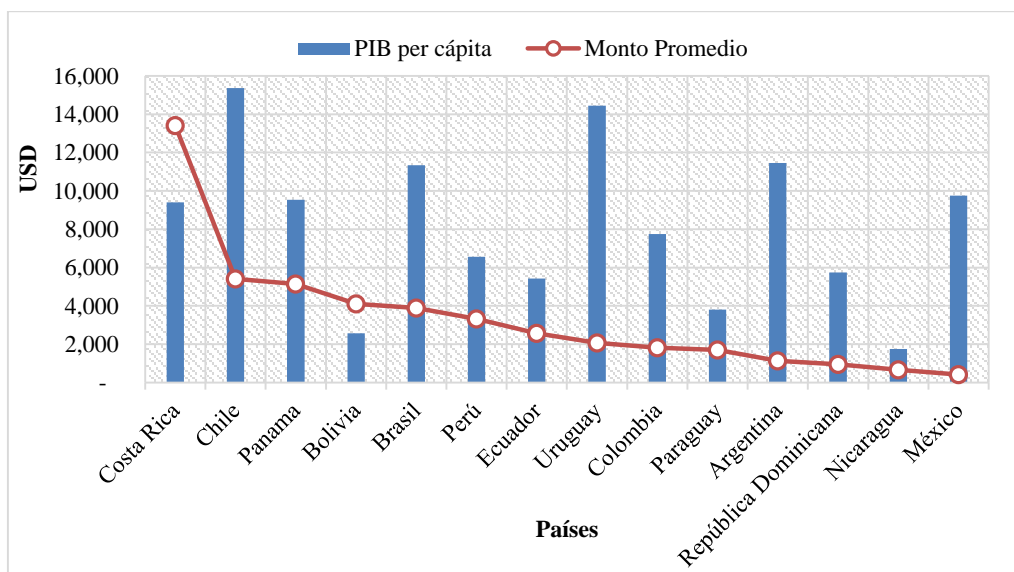


Figura 21. Préstamo Promedio vs PIB per Cápita Latinoamérica y el Caribe – 2012.

Fuente: Microfinance Information Exchange, 2013 www.mixmarket.org; Banco Mundial, 2013 <http://datos.bancomundial.org/>

Varios autores han señalado que la relación entre el monto promedio de un microcrédito y el Producto Interno Bruto per cápita determina hacia donde están orientados los microcréditos dentro de la economía local, en este sentido, el caso Mexicano es una muestra clara de a qué mercado se dirigen los microcréditos.

Es importante señalar que muchas «IMF», tienden a incrementar el tamaño de los préstamos, como estrategia para disminuir los costos operativos; sin embargo, este hecho puede ser contrario a lo que los clientes buscan o necesita, ya que la experiencia de los microcréditos señala que el manejo de montos bajos hace más eficiente el destino que le dan los deudores a cada billete recibido.

2.1.5. Diferencias en la tasa de interés del Microcrédito

En términos sencillos, la tasa de interés es el precio del dinero que, como tal, está constituido por diversos componentes. Cabe señalar que usualmente la tasa de interés es estructurada para cubrir la suma de varios componentes como son:

- El costo de los fondos
- El costo operacional
- El riesgo específico del prestatario
- La utilidad adicional que se desea obtener.

Conceptualmente hablando las «IMF» deberían fijar una tasa de interés cubra tanto los costos operativos, como los costos financieros en los que incurren, y permita la viabilidad de los programas de microcrédito, más que maximice las utilidades, como usualmente lo realizan las Instituciones del Sistema Financiero tradicional.

Así, en vista de la ausencia del componente de la utilidad adicional que se desea obtener, se esperaría que las tasas cobradas por las «IMF», sea menores a aquellas cobradas por el sector financiero tradicional; sin embargo, este hecho no es así, ya que los demás componentes incrementan su valor.

Usualmente las «IMF» han señalado que la sostenibilidad de los programas de microcrédito, implica incurrir en ingentes gastos; por lo cual, el cobro de una elevada tasa de intereses es necesario; sin embargo, este hecho ha sido ampliamente criticado al ser contrario a la finalidad última del microcrédito de ayuda a los más pobres y por un excesivo interés que los asemeja a los usureros que se encuentran usualmente presentes en el sector informal.

La pequeña línea en la cual la actividad microcrediticia se desarrolla y que la separa de prácticas usureras ha hecho que en más de una vez, el tema de los intereses sea tratado y debatido a nivel mundial. Como señala Robinson, (2004, pág. 177) entre las muchas razones que se han indicado para las elevadas tasas de interés del microcrédito tenemos, “el costo de oportunidad de los fondos, los costos administrativos, las primas por riesgo, las altas tasas de incumplimiento, la escasez de capital, las garantías insuficientes, los préstamos para consumo, la temporalidad de la demanda, la baja movilidad geográfica, los bajos ingresos y el bajo nivel educativo de los prestatarios y las ganancias monopólicas (u oligopólicas). Cada uno de estos elementos puede ser importante bajo ciertas circunstancias; pero ninguno de ellos llega realmente a la médula del asunto...”

No obstante de lo señalado, las diferencias que existen entre los proveedores de microcrédito y los diferentes factores indicados en el párrafo anterior hacen que existan grandes diferencias en lo que respecta a la tasa de interés a nivel Mundial. En la siguiente Figura se presenta promedio del interés nominal de las diferentes Bloques regionales.

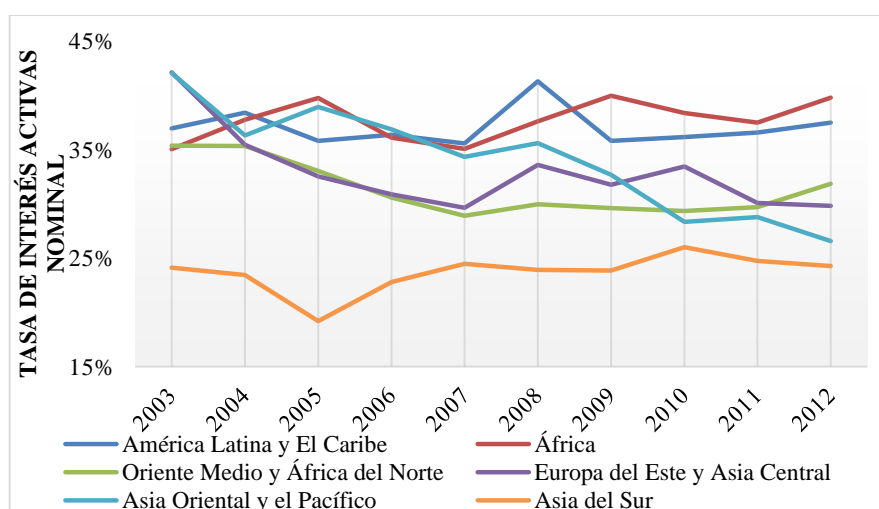


Figura 22. Promedio a Nivel Mundial de la tasa de interés activas nominal de Microcréditos – 2003 al 2012.

Fuente: Microfinance Information Exchange, 2013 www.mixmarket.org

Evidentemente, calcular el promedio de la tasa de interés de todo un Bloque regional no permite ver con efectividad que pasa dentro de cada país, o de cada «IMF», ya que pueden presentarse casos que los excesos de algunos sean cubiertos por mejores condiciones de otros.

Consultative Group to Assist the Poor «CGAP», publicó en el mes de junio del 2013, un estudio dentro del cual analizó el comportamiento de la tasas de interés a nivel Mundial y determinó que aproximadamente la misma se encuentra en el 27%, así mismo estableciendo su distribución en el año 2011. (Rosenberg, Gaul, Ford, & Tomilova, 2013)

En la siguiente Figura se puede ver claramente que dentro de una misma Región existen grandes variaciones en lo que respecta a la tasas de interés, así Latinoamérica y el Caribe muestra la mayor dispersión, mientras que Asia del Sur se muestra más uniforme.

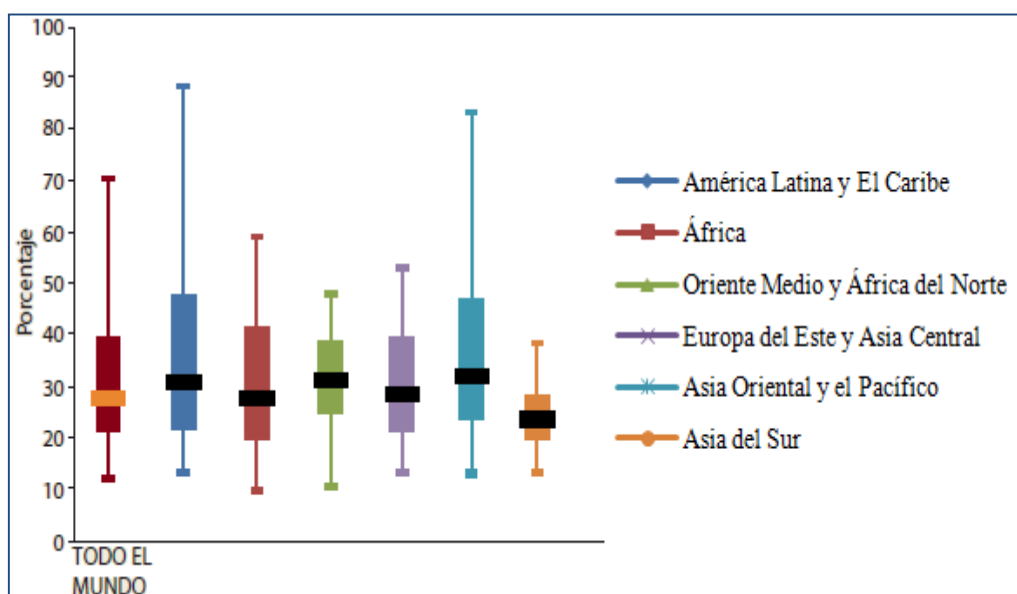


Figura 23. Distribución de Tasas de Interés de Microcréditos a Nivel Mundial – 2011.

Fuente: Rosenberg, Gaul, Ford, & Tomilova (2013)

El análisis realizado por «CGAP», nos permite conocer adicionalmente otros comportamientos interesantes respecto a la tasa de interés, como por ejemplo que la tasa real de interés que los beneficiarios de los microcréditos cancelan se encuentra casi 10 puntos por debajo de la nominal.

Es pertinente señalar que “la tasa de interés que se cobra a los deudores se denomina usualmente tasa de interés «nominal». Esta puede ser distinta de la tasa de interés «real», que aproximadamente se calcula como la tasa de interés nominal menos la tasa de inflación del país. La tasa de inflación indica el grado en el cual el valor del dinero va disminuyendo en el tiempo. Si la tasa de interés nominal es más alta que la tasa de inflación, entonces la tasa de interés real es positiva. Para los deudores, una tasa de interés positiva significa que en realidad pagan algo por el beneficio de usar el dinero del préstamo obtenido, y para los ahorradores significa que el dinero que se les reembolse tendrá un poder de compra mayor que el que tenía su depósito original” (Johnson & Rogaly, 1997, pág. 54).

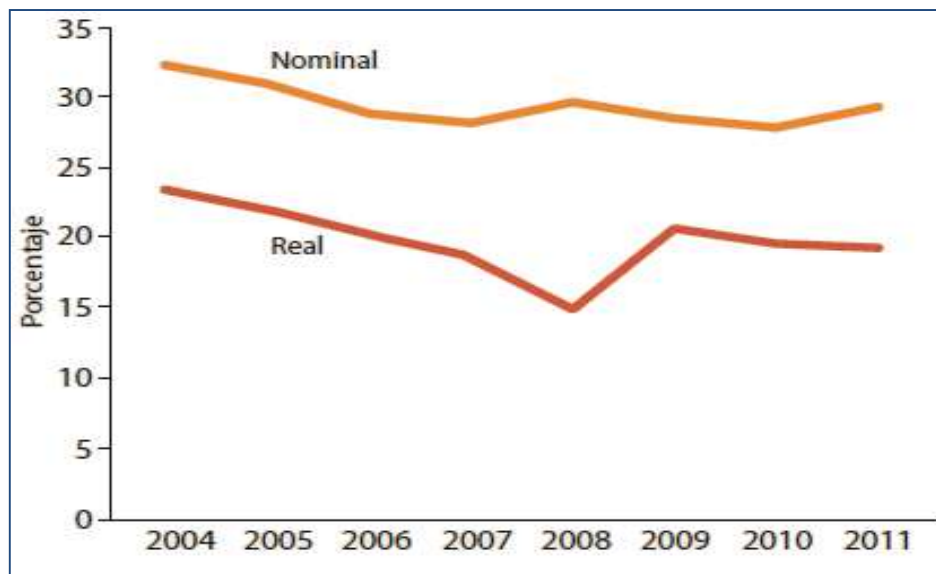


Figura 24. Tasa de Interés Nominal vs Real a Nivel Mundial – 2004 al 2011.

Fuente: Rosenberg, Gaul, Ford, & Tomilova (2013)

Como se visualiza en la Figura anterior, “a escala mundial, las tasas de interés disminuyeron significativamente a lo largo de 2007, pero luego se estabilizaron. Esto se debe, en parte, al comportamiento de los costos operativos (es decir, costos de personal y administrativos), cuya reducción a largo plazo se vio interrumpida en 2008 y 2011. Otro factor fue el aumento del costo de los fondos de los micro prestamistas, ya que se extendieron más allá de los recursos subsidiados y dependieron, en gran medida, de los préstamos comerciales.” (Rosenberg, Gaul, Ford, & Tomilova, 2013)

Esta clara tendencia a la baja de las tasas de interés se presentó casi en todas la Regiones, como por ejemplo en el África y Asia Oriental y del Pacífico se muestran considerables disminuciones; sin embargo, en Latinoamérica y el Caribe no se presentó una disminución significativa

África en el 2004 presentada una tasa de interés promedio del 39%, mientras que para el 2011, la misma fue del 25%, por otra parte Latinoamérica y el Caribe se ha mantenido durante este periodo con una tasa promedio del 30% como se puede apreciar en la siguiente Figura:

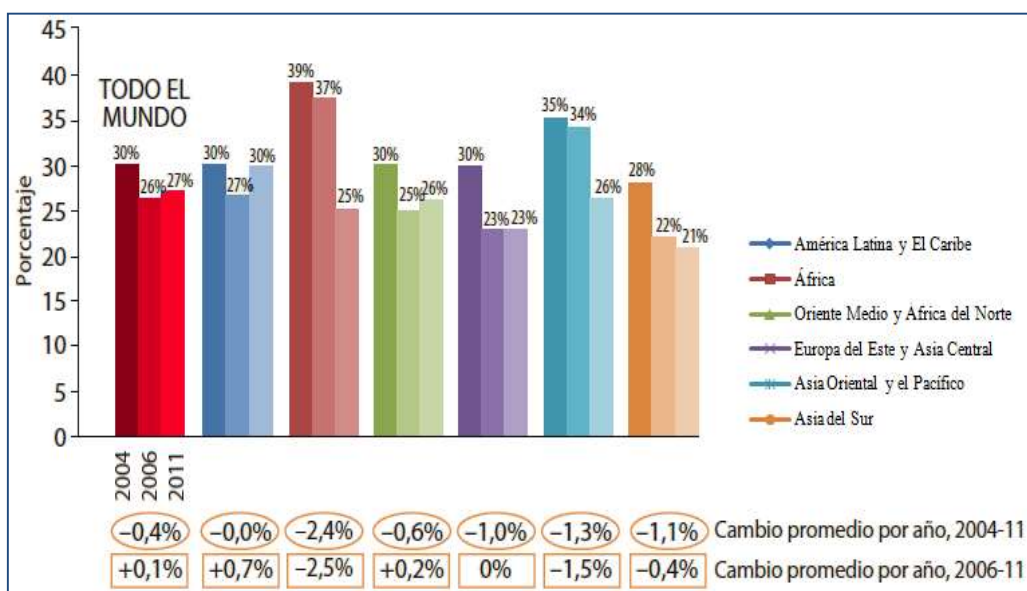


Figura 25. Cambios Mundiales en las tasas de Interés – 2004 al 2011

Fuente: Rosenberg, Gaul, Ford, & Tomilova (2013)

Por otra parte, pese a lo que inicialmente puede creerse, que las tasas de interés a nivel mundial cobradas por las instituciones sin fines de lucro son menores, estas se han mostrado mayores a aquellas presentes en instituciones con fines de lucro.

De igual manera, aquellas instituciones enfocadas en el mercado de gama baja «préstamos de tamaño promedio más pequeño y en consecuencia, prestatarios probablemente más pobres», presentan tasas de interés más altas en 2011 de lo que eran en 2004 y a su vez mayores que aquellas cobradas en el mercado de alta gama.

Estos fenómenos mundiales al parecer podría tener las siguientes explicaciones, por una parte que las instituciones sin fines de lucro, recurren a tasas mayores de interés para poder mantener los programas que se brindan conjuntamente con los microcréditos como son los de asesoría, capacitación, etc.; y por otra parte, que las «IMF» al enfocarse en un mercado de gama baja, es decir, préstamos por un menor monto, requieren un mayor gasto operativo para poder atenderlos.

En todo caso, estos hechos ponen en evidencia las controversias que se presentan alrededor de la tasa de interés. En la siguiente Figura se puede observar claramente las tasas de interés cobradas por las instituciones con y sin fines de lucro, así como las diferencias dependiendo a que mercado están orientadas.

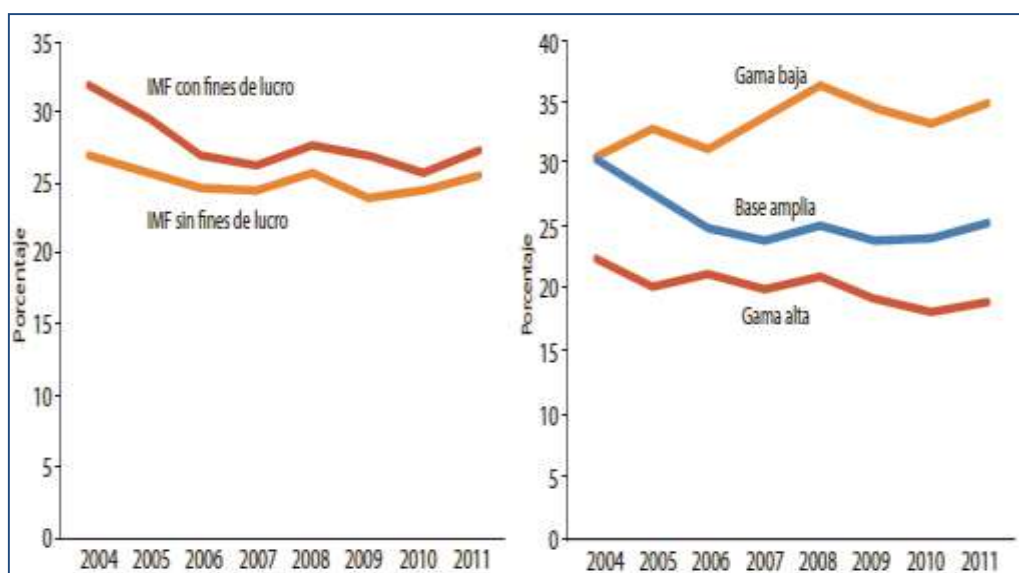


Figura 26. Promedio Mundial de Tasas de Interés Instituciones de Microfinanzas con y sin fines de lucro y Tasas de Interés por mercado objetivo – 2004 al 2011.

Fuente: Rosenberg, Gaul, Ford, & Tomilova (2013)

El caso particular de Latinoamérica y el Caribe es muy especial; las cifras que se manejan respecto al número de instituciones, beneficiarios y montos comprometidos evidencian que la industria de microcréditos tuvo un gran crecimiento e importancia durante los últimos 10 años; sin embargo, respecto a las tasas de interés, los datos que nos presenta Rosenberg, Gaul, Ford, & Tomilova (2013), muestran claramente que es el bloque regional más rezagado, al no lograr reducir las tasas de interés, cobrando los valores más elevados del mercado mundial.

Este hecho, resulta preocupante ya que Latinoamérica alberga a una cantidad importante de beneficiarios y no se ve como en otras regiones del mundo, ninguna tendencia para la reducción de las tasas de interés cobradas.

Conforme a los datos presentados por el «BID», el país que actualmente posee la tasa de interés para microcrédito más elevada es Argentina con el 60.80%, mientras que aquel en donde es más pequeña es Bolivia con el 15.20%.

Tabla 17. Tasas de Interés en Latinoamérica y el Caribe - 2012

País	Ratio Microfinanzas	Ratio Sistema Financiero	Prima Microfinanzas
Argentina	60.80	14.10	46.70
Bolivia	15.20	11.10	4.10
Chile	34.60	10.10	24.50
Colombia	24.30	12.60	11.70
Costa Rica	22.20	18.20	4.00
Ecuador	26.70	18.60	8.10
El Salvador	18.80	11.90	6.90
Guatemala	35.20	13.50	21.70
Honduras	33.80	18.50	15.30
Jamaica	31.80	17.60	14.20
México	78.30	14.50	63.80
Nicaragua	25.40	12.00	13.40
Panamá	36.40	6.90	29.50
Paraguay	28.00	29.10	-1.10
Perú	25.70	19.20	6.50
República Dominicana	39.60	15.50	24.10
Uruguay	23.10	11.20	11.90

Nota. Fuente: Fondo Multilateral de Inversiones miembro del BID. 2013 www.iadb.org

Finalmente es oportuno mencionar que las tasas de interés se fijan para los micro préstamos con el fin de proporcionar servicios financieros viables a largo plazo y a gran escala, y que únicamente las «IMF» podrán financiar sus operaciones por un tiempo limitado, y alcanzar a un número menor de clientes si no lo hacen correctamente, razón por la cual deben trabajar en aquellos elementos determinantes de la tasas de interés que se encuentran en su control, dentro de los cuales se encuentran: su misión y estrategia, la eficiencia operativa; la calidad de la cartera; los años de antigüedad, la autosuficiencia operativa, los márgenes de beneficios, el monto promedio del préstamo, la escala de la institución y las carteras en

riesgo, y no en los que están bajo el control de los proveedores micro financieros que incluyen: la inflación, la competencia, la regulación, la intervención gubernamental, el costo del financiamiento, entre otros. (Campito, Kiran Ekka, & Wenner, 2012)

2.1.6. El costo de financiamiento del Microcrédito.

Las «IMF», al igual que todas las instituciones financieras debe conseguir los fondos necesarios para realizar sus actividades; estos normalmente pueden provenir ya sea del Patrimonio de la misma, o los Pasivos que se contraiga.

En términos generales, salvo en las organizaciones sin fines de lucro que no poseen accionistas, tanto el Pasivo como el Patrimonio generan un costo apreciable. Los recursos que son aportados por las accionistas o socios de la «IMF», deberán generar un rendimiento; mientras que los pasivos pagan un interés a los prestamistas por los recursos entregados.

Muchos analistas frente al crecimiento general de la industria del microcrédito se han preguntado de donde podrán provenir los fondos y a que tasas de interés estos serán contratados, principalmente porque atrás quedo el mercado en donde la cartera era cubierta con las sumas limitadas de los pasivos subvencionados por organismos de desarrollo.

La magnitud a nivel Mundial de la cartera de crédito, hace que la mayor parte de «IMF», busque su financiamiento cada vez más en deudas comerciales en mercados locales e internacionales, hecho que sin duda ha encarecido los fondos.

Desde el año 2004 al 2011, el costo nominal de los fondos para el Microcrédito ha tenido un constante aumento, situación que ha tenido que ser enfrentado por las «IMF» de diferentes maneras, principalmente manteniendo el interés que se cobra por los microcréditos que estas conceden.

Se puede observar que el costo nominal de los fondos, desde el año 2004 al 2011, presenta una clara tendencia de incremento. Por otra parte, la tasa de interés real presenta una reducción especialmente porque ha sido afectada por la crisis financiera internacional como se puede apreciar en la Figura.

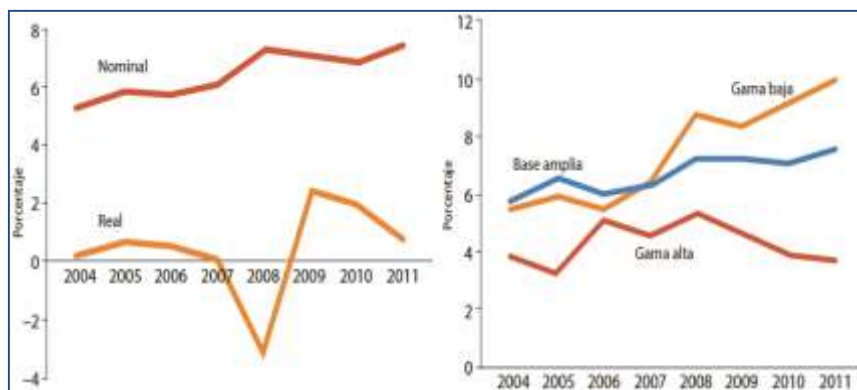


Figura 27. Costo Promedio Mundial nominal vs real y Costo por mercado objetivo de Fondos para Microcréditos – 2004 al 2011.

Fuente: Rosenberg, Gaul, Ford, & Tomilova (2013)

De igual manera la Figura 27 muestra que la tasa de interés que es exigida por las instituciones prestamistas, es superior cuando las actividades de la «IMF» van orientadas al mercado objetivo de Gama Baja, es decir, resulta más caro conseguir fondos cuando estos van destinados a microcréditos de menor tamaño y personas de más bajos ingresos.

Cabe señalar que una de las razones para el incremento en el costo del financiamiento es su origen, conforme a «CGAP» la mayor cantidad de fondos actualmente provienen de pasivos que se contratan con instituciones comerciales, las cuales evidentemente realizan análisis más exhaustivos de la situación financiera y del riesgo asociado antes de conceder el préstamo, y solo una pequeña parte proviene actualmente de donaciones, avales y otros.

Evidentemente este hecho ha convertido a los fondos que se utilizan en las Instituciones de Microfinanzas en costosos, más aún si se tiene en cuenta que estos al provenir principalmente de países desarrollados, generalmente generan por su manejo gastos operativos adicionales relativos a transferencias internacionales y asociados a la movilización del dinero.

Finalmente se debe tomar en cuenta que los fondos comprometidos para el Microcrédito y que circulan en el Mundo, son distribuidos por las entidades prestamistas en diferentes cantidades por cada una de las Regiones, de acuerdo a las necesidades detectadas y lastimosamente conforme a las tendencias políticas que se manejen.

2.2.El Microcrédito en el Ecuador

2.2.1. Normativa que regula el Microcrédito y su relación con el Plan del Buen Vivir

El Ecuador en los últimos años ha experimentado una serie de transformaciones normativas y políticas importantes, la promulgación de la nueva Constitución Ecuatoriana aprobada mediante Referéndum en octubre del 2008, y la consolidación de la ideología política conocida como “La revolución ciudadana”, cuyo principal precursor es el movimiento político Patria Altiva i Sobresana «PAIS», han cambiado prácticamente la concepción tradicional del Estado, y con ello, muchas regulaciones existentes.

“Dentro de los aspectos esenciales que configuran este nuevo pacto social ecuatoriano, se pueden identificar cinco ejes fundamentales: a) la instauración de un Estado constitucional de derechos y justicia; b) una profunda transformación institucional; c) la configuración de un sistema económico social y solidario; d) la estructuración de una organización territorial que procura eliminar las asimetrías locales; y e) la recuperación de la noción de soberanía popular, económica, territorial, alimentaria, y en las relaciones internacionales”. (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2013)

En base a estos cinco ejes fundamentales la Carta Magna introdujo un régimen constitucional de derechos que basado en principios que buscan alcanzar un equilibrio en la sociedad que la lleven al buen vivir, o sumak kawsay, como se puede apreciar en la Tabla 18.

Tabla 18. Equilibrios y Principios del Buen Vivir.

Principios	Equilibrios
Subsistencia por la propia producción	Equilibrio entre los seres humanos;
Reciprocidad	Equilibrio del ser humano consigo mismo;
Redistribución	Equilibrio entre las comunidades de seres humanos
Intercambio	Equilibrio de los seres humanos con la naturaleza;
Planificación	

Fuente: (Programa Nacional de Finanzas Populares, Emprendimiento y Economía Solidaria; Secretaría Nacional del Migrante; Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2012)

En este contexto, la Constitución del 2008, con el objeto de normar a la Economía la describió de la siguiente manera: “El sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir. El sistema económico se integrará por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria, y las demás que la Constitución determine. La economía popular y solidaria se regulará de acuerdo con la ley e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios.” (Constitución de la República del Ecuador, 2008)

De igual forma la Constitución, definió que el sector financiero nacional estará compuesto por los sectores público, privado, y del popular y solidario, Figura 28, cada uno con sus propias normas y entidades de control específicas y diferenciadas.

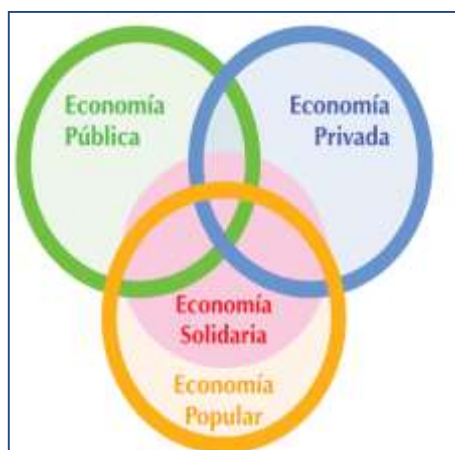


Figura 28. Dinámica de la Economía Ecuatoriana.

Fuente: (Programa Nacional de Finanzas Populares, Emprendimiento y Economía Solidaria; Secretaría Nacional del Migrante; Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2012)

Es por tanto, que la Constitución de la República del Ecuador, es la primera norma que regula a los microcréditos, al definir tanto los Sectores Económicos, como los sectores Financieros existentes en el Ecuador.

Con el objeto de cumplir con los principios Constitucionales, la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, emitió por primera vez en el año 2009 el «Plan Nacional para el Buen Vivir» para el periodo 2009-2013, y por segunda vez en el 2013, para el periodo 2013-

2017, en ambos documentos sobresale como uno de los 12 objetivos fundamentales “Establecer un Sistema Económico Social, Solidario y Sostenible” y “Consolidar el sistema económico social y solidario, de forma sostenible” respectivamente.

Se puede señalar que mientras el objetivo en la primera versión del Plan Nacional para el Buen Vivir fue Establecer un Sistema Económico Social, Solidario y Sostenible, en la segunda versión el mismo se orienta a su consolidación, ya que durante el periodo del 2009 al 2013 se presentaron varios hechos que lograron su creación.

Uno de los hechos más importantes respecto a establecer sistema Económico Social y Solidario, constituye la Publicación de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, y del Sector Financiero Popular y Solidario «LOEPS», puesto que con la misma se reguló al Sistema Financiero Popular y Solidario, y se creó una serie organismos que interactúan para regular, controlar, fomentar, y brindar servicios financieros para que las «IMF» pertenecientes a este sector puedan desarrollarse, y con ellas el microcrédito; siendo función de cada una de éstas organizaciones las siguientes:

Tabla 19. Instituciones que conforman la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario.

Comité Interinstitucional de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario	•Dicta y coordina políticas de fomento, promoción e incentivos, funcionamiento y control de actividades económicas, de las Instituciones de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario.
Junta de Regulación del Sector Financiero Popular y Solidario	•Encargada de emitir las regulaciones sobre la base de las políticas dictadas por el Comité Interinstitucional.
Superintendencia de Economía Popular y Solidaria	•Ejercerá el control de las Intuiciones de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, de manera técnica, y expide normas de carácter general en las materias propias de su competencia.
Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias	•Brindar servicios financieros con sujeción a la política dictada por el Comité Interinstitucional, bajo mecanismos de servicios financieros y crediticios de segundo piso.
Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria	•Fomenta y promueve a las personas y organizaciones de la Economía Popular y Solidaria.

Fuente: Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, y del Sector Popular y Solidario (2011)

Por otra parte, se puede indicar que para el Sector Financiero Público que interviene en el Microcrédito, la regulación existente, se limita a la Ley de creación de la Corporación Financiera Nacional «CFN», y del Banco Nacional de Fomento, «BNF», ya que estas entidades son las únicas que de manera directa e indirecta continúan otorgando fondos para el microcrédito, y que no pertenecen al Sector Popular y Solidario.

En lo que corresponde al Sector Financiero Privado, la regulación la encontramos en la Ley de Instituciones Financieras, y en las diferentes resoluciones que han sido emitidas por la Superintendencia de Bancos y Seguros que han establecido una gran variedad de lineamientos para el funcionamiento de las Instituciones Financieras.

Finalmente, el Banco Central a través de su Codificación de Regulaciones, es el encargado de establecer las directrices generales para el manejo financiero de las Instituciones Financieras, dentro de las cuales sobresale lo relacionado a las tasas de interés máximas para cada uno de los segmentos de crédito que existen, así esta institución es la encargada de establecer los topes máximos para las siguientes tasas: a) Tasa Activa Efectiva Referencial por segmento, b) Tasa Activa Referencial; c) Tasa de Interés Legal; d) Tasa Pasiva Referencial, e) Tasa Pasiva Efectiva Referencial por plazo; f) Tasa Activa Máxima Convencional. Estas tasas, rigen para todos los Sectores Financieros enunciados, así como para las Fundaciones y Corporaciones civiles que ejecutan programas de microcrédito.

2.2.2. Perfil de las entidades de Microcrédito en el Ecuador

La oferta de Microcrédito en el Ecuador ha sido impulsada por una serie de entidades, tanto reguladas y supervisadas, como no. La gran mayoría de Instituciones que otorgan microcrédito pertenecen al Sistema Financiero Nacional «SFN»; sin embargo, existe organizaciones que lo otorgan y que no pertenecen al mismo como es el caso de las organizaciones no gubernamentales «ONG's», Fundaciones y Corporaciones Civiles. Es importante señalar que adicionalmente al gran grupo de Instituciones que realizan microcrédito en el Ecuador, existe una cantidad innumerable de prestamistas informales que realizan actividades de microcrédito al margen de la Ley, y sobre los cuales, evidentemente no se tiene ningún tipo de control, ni estadísticas, razón por la que no serán considerados dentro del presente análisis.

Si bien es cierto que todas estas instituciones conviven actualmente como proveedores de microcrédito, sus características son distintas y cada una ha tenido un desarrollo y aporte distinto a lo largo de la Historia ecuatoriana.

Lamentablemente no existe un origen o fuente consolidada de información a la cual se pueda recurrir para apreciar a las «IMF» que participan en el Microcrédito en el Ecuador de manera general, razón por la cual, para entender su desarrollo se debe analizar datos tanto de la Superintendencia de Bancos y Seguros, de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria y del Sector Popular y Solidario, y de la Red Financiera Rural.

De esta manera, el microcrédito en el Ecuador está conformado por las Instituciones del Sector Público, del Sector Privado, y del Sector Popular y Solidario, cada una con características y un perfil diferente.

En términos generales, son parte del Sector Público Financiero, las instituciones en las cuales el Estado es el dueño de la totalidad de su patrimonio. Dentro de este grupo encontramos algunas entidades que se dedican al microcrédito, ya sea como proveedores de fondos, o como colocadores directos, como por ejemplo la Corporación Financiera Nacional, y el Banco Nacional de Fomento.

Por otra parte forman parte del Sector Financiero pero en este caso del Privado, aquellas instituciones que su propiedad recae sobre accionistas o socios particulares. Dentro de este grupo a su vez encontramos a Bancos Privados, a Sociedades Financieras, y a Mutualistas, que realizan actividades de Microcrédito.

El Sector de la Economía Popular y Solidaria, está conformado por las cooperativas de ahorro y crédito, muchas de ellas que realizan actividades de microcrédito, y por entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, y cajas de ahorro.

Finalmente, se puede señalar que si bien no forman parte del Sector Financiero pero tiene la posibilidad de realizar actividades de microcrédito, encontramos a las Fundaciones y Corporaciones Civiles.

2.2.2.1. *Instituciones del Sector Financiero Público*

El Microcrédito en el Sector Público Financiero, apareció en la década de los años noventa, en forma de programas cuyo objeto era la “canalización de recursos conseguidos a través de líneas de crédito internacionales, en su mayoría provenientes de organismos como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Corporación Andina de Fomento (CAF), Banco Interamericano de Reconstrucción y Fomento (BIRF), Banco Mundial (BM). ” (Jácome Estrella & Cordovéz, 2003, pág. 34).

Como muestra de estas iniciativas en el año de 1986 se creó la Unidad Ejecutora del Programa Nacional de Microempresas «UNEPROM», cuya función era dotar de capacitación y de crédito para actividades micro empresariales públicas, privadas o mixtas. Posteriormente esta unidad se convertiría en la Corporación Nacional de Apoyo a las Unidades Populares Económicas «CONAUPE», la cual canalizó recursos para el sector.

En el año de 1995 la Corporación Financiera Nacional «CFN» como banco de segundo piso, se convirtió en la Institución Estatal encargada de gestionar y otorgar las líneas de crédito con los fondos provenientes de las ayudas internacionales para el Microcrédito, y desde entonces ha mantenido estas líneas de crédito; el valor total de los microcréditos concedidos por la «CFN» se presentan conjuntamente con los del Sector Financiero Privado en las Figuras 29 a la 32.

Adicionalmente, se puede señalar que el microcrédito fue promovido con una serie de programas que fueron impulsados por los diferentes ministerios, principalmente dirigidos hacia organizaciones indígenas, negras, afroamericanas, campesinas, agricultores y microempresarios en general.

“Estos programas han estado orientados de alguna manera a contribuir a alivio de la pobreza, incrementar los niveles de capacitación, asesoramiento y asistencia técnica, y dotar de todo el instrumental necesario para propender el desarrollo social y económico de los sectores hacia donde se ha canalizado los recursos. Estos programas ha sido impulsados por el Ministerio de Bienestar Social «hoy Ministerio de Inclusión Social y Económica», Ministerio de Agricultura y Ganadería «hoy Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca», Ministerio de Trabajo y Recursos Humanos, «hoy Ministerio de

Relaciones Laborales» y algunas entidades autónomas, con un alcance nacional.” (Comisión Interministerial de Empleo, 2002), citado por (Jácome Estrella & Cordovéz, 2003).

De igual manera, el microcrédito en el Sector Financiero Público inicialmente fue promovido desde el Banco Nacional de Fomento «BNF», institución que se dedicó a financiar a los sectores productivos agropecuarios y que en un principio también contaba con líneas de crédito para la pequeña industria y artesanía. Lamentablemente durante su vida institucional el «BNF» ha estado marcado por problemas en el manejo de la cartera, presentando altos índices de morosidad, lo cual sumado a una serie de influencias políticas, ha truncado su desarrollo y lo llevó a eliminar las líneas de microcrédito.

A partir del 2007 el Gobierno nacional desarrolló el denominado Programa Nacional de Finanzas Populares, Emprendimientos y Economía Solidaria «PNFPEES», mediante el cual se buscaba el beneficio de micro y pequeños empresarios, este programa daría origen a la Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias, la cual se encuentra presente hoy en día y constituye el principal institución Pública por la cual se canalizan recursos para las «IMF».

El objetivo de la Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias «CONAFIPS», es “apoyar la expansión y el fortalecimiento de las Organizaciones del Sector Financiero Popular y Solidario, como mecanismo de fomento al desarrollo local, orientado a potenciar las capacidades de las personas naturales y jurídicas amparadas por la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario.” (Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias, 2013).

2.2.2.2. *Instituciones del Sector Financiero Privado*

El Sector Financiero Privado, por su parte, diferenció al microcrédito como un producto en junio del 2002, cuando la Superintendencia de Bancos y Seguros lo definió mediante resolución, previo a este hecho todos los créditos que se concedían, incluso aquellos por montos pequeños eran considerados como créditos de consumo. A partir de entonces algunos Bancos han incorporado el producto del microcrédito a su portafolio, utilizando una práctica que a nivel internacional es conocida como «Downscales», mientras que otros, han nacido

como «Greenfields», es decir, entidades reguladas que desde sus inicios fueron concebidas para el Microcrédito.

Es importante señalar que para el Sector Financiero Privado el desarrollo de las microfinanzas en el Ecuador es uno de los hechos de mayor relevancia, principalmente porque ha venido acompañado de un incremento en la penetración de los servicios financieros, con lo cual los Bancos han llegado a sitios apartados ampliando su cobertura geográfica. (Salgado, 2010)

Las entidades del Sector Financiero Privado se encuentran reguladas y controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros; por lo cual, dicha institución cuenta con toda la información de Bancos, Mutualistas y hasta hace poco Cooperativas de Ahorro y Crédito. Conforme a información de la «SBS», el número de «IMF» desde el 2002 hasta a septiembre del 2013, ha variado notablemente, su incremento va en el orden de 13 Instituciones entre Bancos Privados y Públicos, Cooperativas, Mutualistas y Sociedades Financieras para diciembre del 2002, a 70 Instituciones para el año 2012.

Entre diciembre del año 2012 y julio del 2013 se presentó la reducción del número de cooperativas de ahorro y crédito «COAC» reguladas, hecho que responde a la creación de la nueva Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, y del Sector Financiero Popular y Solidario la cual asumió su competencia como ente de control de las mismas. Figura 29.



Figura 29. Instituciones del Sector Financiero Privado y Público – 2002 a julio 2013.

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros (2013)

Respecto a la cartera de Microcréditos, se puede afirmar que en los últimos años ha existido un aumento considerable, cconforme a las cifras reportadas a la «SBS», Figura 30. Así de entre enero y diciembre del 2012, el total llegó a USD 2,949,648,036 distribuidas en aproximadamente 1,140,000 operaciones, como consta en la Figura 31.

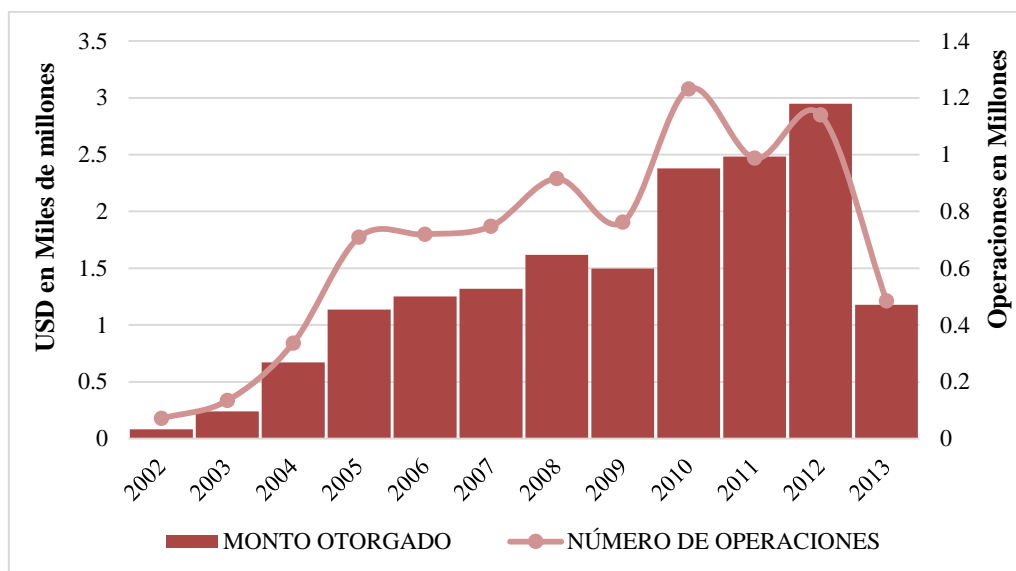


Figura 30. Cartera y Operaciones Sector Financiero Privado y Público – 2002 a julio 2013

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros (2013)

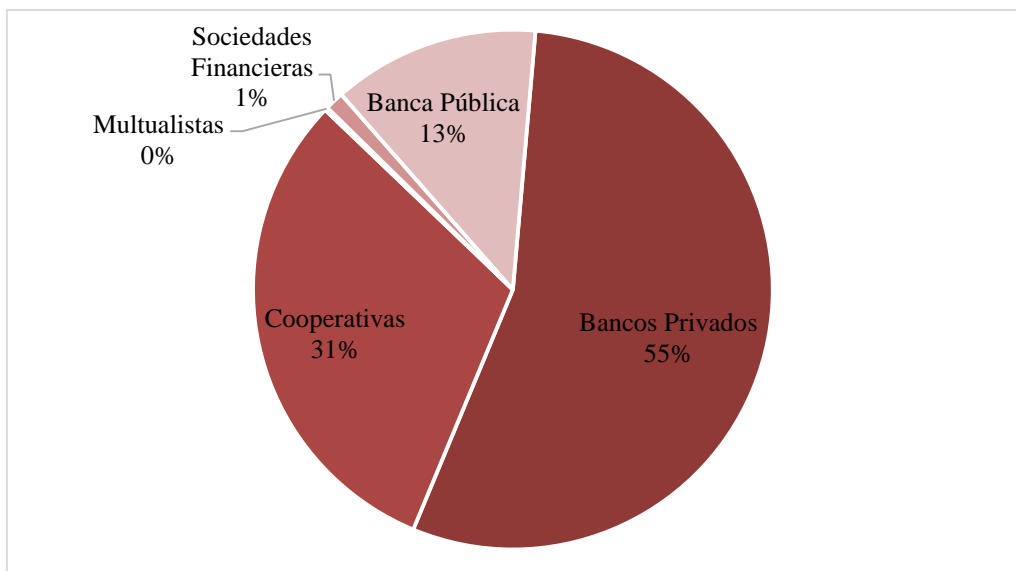


Figura 31. Distribución Cartera de Microcrédito Sector Financiero Privado y Público – 2012.

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros (2013)

La metodología que predomina dentro de las operaciones reportadas es la de crédito individual; por lo cual, se puede hablar de un número igual de beneficiarios finales de microcrédito al de operaciones indicado en el párrafo anterior.

Respecto al Monto Promedio de microcrédito, conforme al Fondo Multilateral de Inversiones miembro del «BID» el Ecuador reportaba un valor de USD 2,245.00 para el año 2012 entre todas las instituciones analizadas, por su parte la Superintendencia de Bancos y Seguros, para el mismo periodo registra un valor promedio de USD 2,647 únicamente para las instituciones reguladas.

Sobre este mismo tema, se puede señalar que a lo largo de los últimos años 2008-2013 las Entidades reguladas por la «SBS», no han reportado un comportamiento similar, como se puede apreciar en la siguiente Figura.

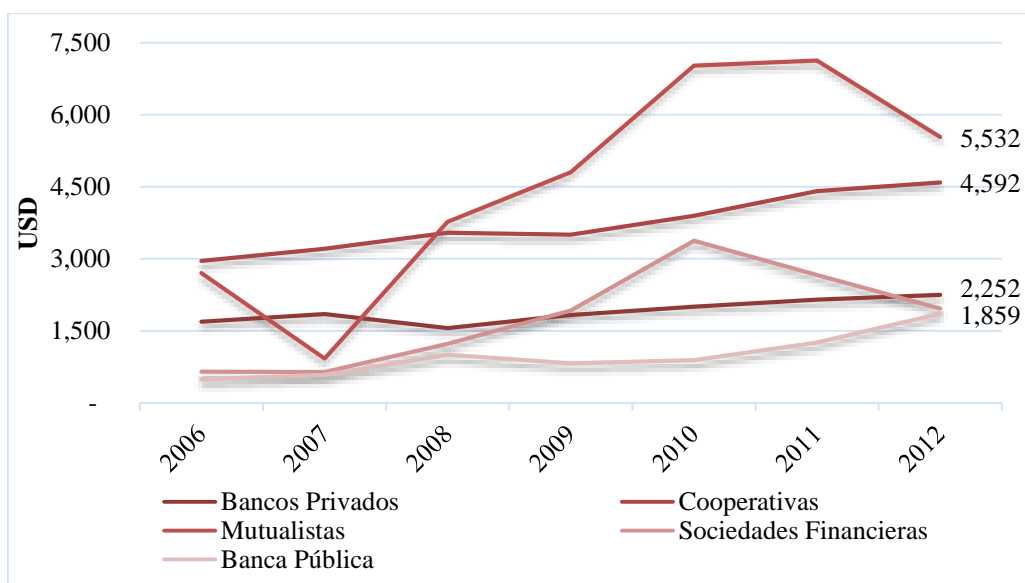


Figura 32. Monto Promedio de préstamo de Microcrédito Sector Financiero Privado y Público – 2008 al 2012.

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros (2013)

2.2.2.3. Instituciones del Sector Financiero Popular y Solidario

Si bien la inclusión del Sector Financiero Popular y Solidario es reciente, su principal actor lleva varios años presente en mercado, como señala Jácome Estrella (2003, pág. 18) “El

Ecuador tiene una larga trayectoria de instituciones de Microfinanzas que está vinculada, principalmente, al sistema de cooperativismo desarrollado en el país.”

El apogeo de este sector se presentó en los años de 1960 a 1970, periodo en el cual se aprecia en el Ecuador el surgimiento de iniciativas de ahorro y crédito de forma masiva, su marco normativo data del año de 1937, y ha sido reformado en (1963, 1985, 1994, 2001, 2011).

Cabe señalar que durante los años 1985-2011, las Cooperativas de Ahorro y Crédito «COAC» no pertenecían al Sector de la Economía Popular y Solidaria sino al Sector Financiero Privado; por lo tanto, eran reguladas por la «SBS»; sin embargo, esto cambió en el 2011 y 2012 con la expedición de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Económico y Solidario «LOEPS» y su respectivo Reglamento.

Actualmente las «COAC» son reguladas y controladas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, y del Sector Popular y Solidario entidad que recepto la información tanto de la «SBS» como de la Dirección Nacional de Cooperativas «DNC», y asumió el reto de levantar el catastro de todas las entidades existente para tener una visión certera del Sector. El proceso de registro en la «SEPS» terminó a inicios del año 2013, y conforme a la información presentada al mes de abril de ese año el Ecuador posee aproximadamente 1045 Cooperativas financieras distribuidas en todo el país, como se puede apreciar en la siguiente tabla:

Tabla 20. Cooperativas de Ahorro y Crédito por Provincia y Segmento – 2013.

Provincia	Por definir	Segmento 1	Segmento 2	Segmento 3	Segmento 4	Total
Azuay	1	28	22	8	2	61
Bolívar	3	17	4	3	2	29
Cañar	2	9	5	-	1	17
Carchi	11	2	1	2	2	18
Chimborazo	24	57	16	7	1	105
Cotopaxi	6	41	23	4	2	76
El Oro	3	9	5	-	2	19
Esmeraldas	5	6	3	-	-	14
Galápagos	-	-	3	-	-	3
Guayas	34	75	18	3	1	131
Imbabura	2	12	13	5	1	33
Loja	10	26	22	4	3	65
Los Ríos	8	12	5	2	-	27

Manabí	11	34	12	2	5	64
Morona Santiago	1	-	2	1	-	4
Napo	2	2	2	1	-	7
Orellana	1	3	1	1	-	6
Pastaza	-	3	2	1	1	7
Pichincha	26	79	56	15	11	187
Santa Elena	3	4	2	-	-	9
Santo Domingo	1	4	2	-	-	7
Sucumbíos	2	3	2	-	-	7
Tungurahua	27	44	53	9	5	138
Zamora Chinchipe	2	6	1	2	-	11
Total	185	476	275	70	39	1045

Nota. Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria y del Sector Popular y Solidario (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2013)

Como se puede constatar, el número de «COAC» que se han registrado hasta la presente fecha es muy superior a aquel que nos reportaba la Superintendencia de Bancos al 2012, este hecho se puede explicar principalmente las siguientes razones: la primera por la «SEPS» incluyó a todas las cooperativas de ahorro y crédito, reguladas y no reguladas en cuatro segmentos y permitió su visualización, y la segunda, porque al existir la obligatoriedad de un nuevo registro se pudo actualizar la información que se poseían sobre este sector, la cual, según varios entendidos prácticamente no existía.

Cabe señalar que los cuatro segmentos establecidos «SEPS» fueron definidos en base a los activos que la Cooperativa posee, a los cantones en la cual se encuentra presente, y al número de Socios que la conforman, de esta manera las instituciones que anteriormente reportaban a la «SBS», son aquellas que se encuentran en los segmentos 3 y 4, y aquellas que eran conocidas como No reguladas, se encuentran en los segmentos 1 y 2.

Si bien la cartera microcrédito de las Cooperativas fue presentada en el punto anterior, la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, en su Primer Boletín Financiero con datos al 31 de diciembre del 2012, establece que la cartera de 819 «COAC» asciende a la suma de USD 1,938 millones de dólares, valor muy superior a los USD 911 millones que reportaba la «SBS» para el mismo periodo, hecho que evidencia la importancia de levantamiento de información que se encuentra realizando este organismo, y que nos da una mejor idea del tamaño que posee el microcrédito en el este sector y en el Ecuador.

Finalmente, se debe señalar que las cooperativas han llegado a constituirse como un modelo de financiamiento alternativo principalmente para las personas de escasos recursos, así como también en un instrumento de transformación socioeconómica (Miño Grijalva, 2013).

2.2.2.4. *Instituciones no pertenecientes al Sector Financiero*

Dentro de las entidades de microcrédito que no están contempladas dentro del Sistema Financiero, pero que a su vez han aportado notablemente a cubrir la demanda, tenemos a las Organizaciones No Gubernamentales «ONG's», Fundaciones, y Corporaciones Civiles. La presencia de estas organizaciones en el Ecuador se remonta al boom Mundial, en donde las primeras «IMF» internacionales comenzaron a replicar sus programas en todo el Mundo.

Actualmente en el Ecuador las Fundaciones y las Corporaciones Civiles no pertenecen al Sistema Financiero; por lo tanto, no pueden realizar las mismas de actividades de que un Banco o una Cooperativa; sin embargo, se encuentran habilitadas por la «LOEPS» para efectuar operaciones de Microcrédito y actividades de apoyo al Sector como programas de educación y capacitación.

No se posee un registro certero de cuantas Fundaciones y Corporaciones en el Ecuador realizan actividades de Microcrédito, este grupo de organizaciones al no estar reguladas, ni supervisadas, han optado por auto controlarse y presentar su información principalmente a través de agrupaciones como Red Financiera Rural «RFR».

La Red Financiera Rural nació formalmente en el año 2000 a partir del colectivo denominado «Grupo Sistema Financiero Rural», actualmente cuenta con la participación de representantes de todos los Sectores de las Microfinanzas: Financiero Público, Privado, de la Economía Popular y Solidaria, ONG's, Fundaciones, y Corporaciones, constituyéndose como la principal fuente de información privada de los programas de microcrédito.

La «RFR» se describe a sí misma como: “la Red Nacional de Instituciones orientadas al desarrollo de las Microfinanzas, que para contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de la población vulnerable del Ecuador, apoya el fortalecimiento e innovación de sus miembros; representa los intereses de sus colectivos; incide en el diseño, aplicación y

evaluación en políticas públicas relacionadas al sector; y fomenta buenas prácticas y la transparencia de la información financiera y social del sector”. (Red Financiera Rural, 2003)

Sin embargo, el alcance de la Red Financiera Rural es reducido, como lo señala Salgado (2010, pág. 30) , “es necesario indicar que existen entidades muy importantes a nivel local, regional e incluso nacional que no forman parte de la Red Financiera Rural, existiendo incluso otras redes nacionales pero que no han logrado aún sistematizar la información de sus entidades miembros. La información provista por la «RFR» sobre el sistema no regulado, es en consecuencia parcial; sin embargo, permite apreciar la importancia del sector no regulado.”

Conforme a los datos presentados por la Red Financiera Rural, a junio del 2013 existen diez Organizaciones no Gubernamentales que reportan actividades de Microcrédito en el Ecuador, una de las cuales corresponde a una ONG de segundo piso. Las Organizaciones No Gubernamentales, que se dedican directamente al microcrédito presentes en todo el país que reportan a la «RFR» son las siguientes:

Tabla 21. Organizaciones No Gubernamentales presentes en la Red Financiera Rural -2013

Nombre	Abreviatura
Fundación de Desarrollo Integral ESPOIR	ESPOIR
Unión Católica de Apoyo al Desarrollo Comunitario	UCADE
Fondo de Desarrollo Microempresarial	FODEMI
Instituto de Investigaciones Socioeconómicas y Tecnológicas	INSOTEC
Fundación Alternativas para el Desarrollo	ALTERNATIVA
Fundación de Apoyo Comunitario y Social del Ecuador	FACES
Fundamic, Asociados para el Cambio y Desarrollo Microempresarial	FUNDAMIC
Casa Campesina Cayambe	CCC
Centro de Promoción y Empleo para el Sector Informal Urbano	CEPESIU

Fuente: Red Financiera Rural

Es importante señalar que la «RFR», es socio estratégico del «MIX»; por lo cual, la información que se encuentra en esta agrupación es as su vez enviada al organismo internacional.

Las 9 organizaciones no gubernamentales «ONG´s», que reportan su cartera de crédito, de manera combinada han incrementado el valor total en aproximadamente en el 750% desde

el año 2006 al 2012, pasando de un total de USD 20 millones, a un poco más de USD 150 millones. En la siguiente Figura se puede apreciar el crecimiento de la cartera de crédito por Organización no Gubernamental, y de igual manera el aumento en el número de beneficiarios de la misma.

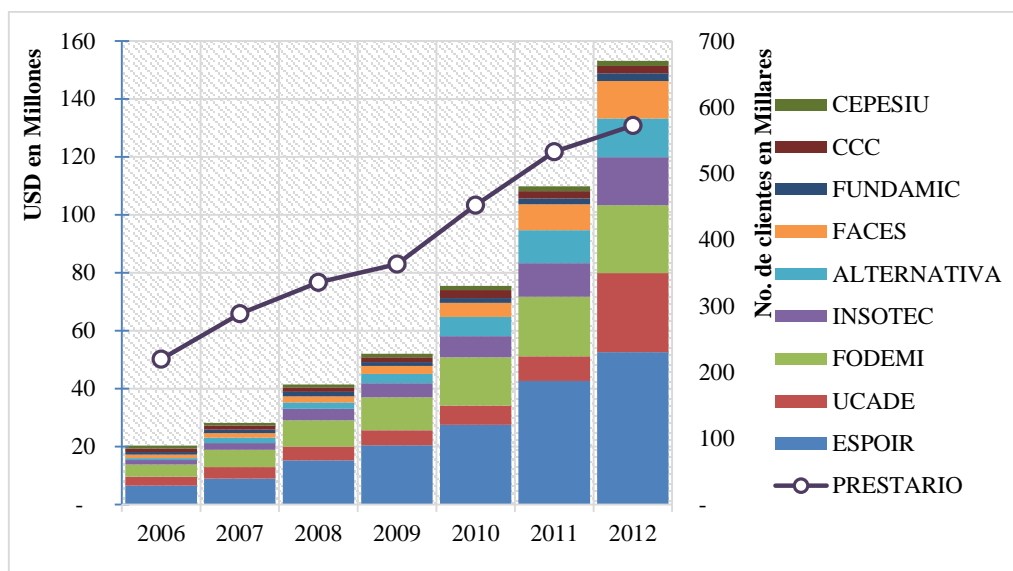


Figura 33. Evolución de la Cartera de Microcrédito y del Número de Beneficiarios en Fundaciones – 2008 al 2012.

Fuente: MIX, 2013 www.mixmarket.org

Si bien existió un incremento en el número de beneficiarios resulta evidente que no ha sido en la misma proporción que el crecimiento de la cartera de crédito, ya que mientras ésta última creció en el orden del 750%, el número de prestamistas activos únicamente lo hizo en alrededor de un 250%, así en el mismo periodo pasó de 219,349 a 572,073, conforme a los datos reportados al «MIX».

Cabe señalar que las diferencias en el tamaño de las Organizaciones no Gubernamentales respecto a la cartera de microcrédito y al número de beneficiarios es significativa, conforme al «MIX» a diciembre del año 2012 la organización que posee la mayor cartera es «ESPOIR», la misma que reportó un portafolio de aproximadamente USD 53 millones, repartidos en 73,984 prestamistas activos, prácticamente el doble de lo reportado por «FODEMI» y «UCADE». Por otra parte, la organización más pequeña en lo que respecta a la cartera de crédito es «CEPESIU», con un poco más de USD 1.7 millones y en número de

beneficiarios es Casa Campesina Cayambe con un poco más de 1,100 beneficiarios. Figura 34.

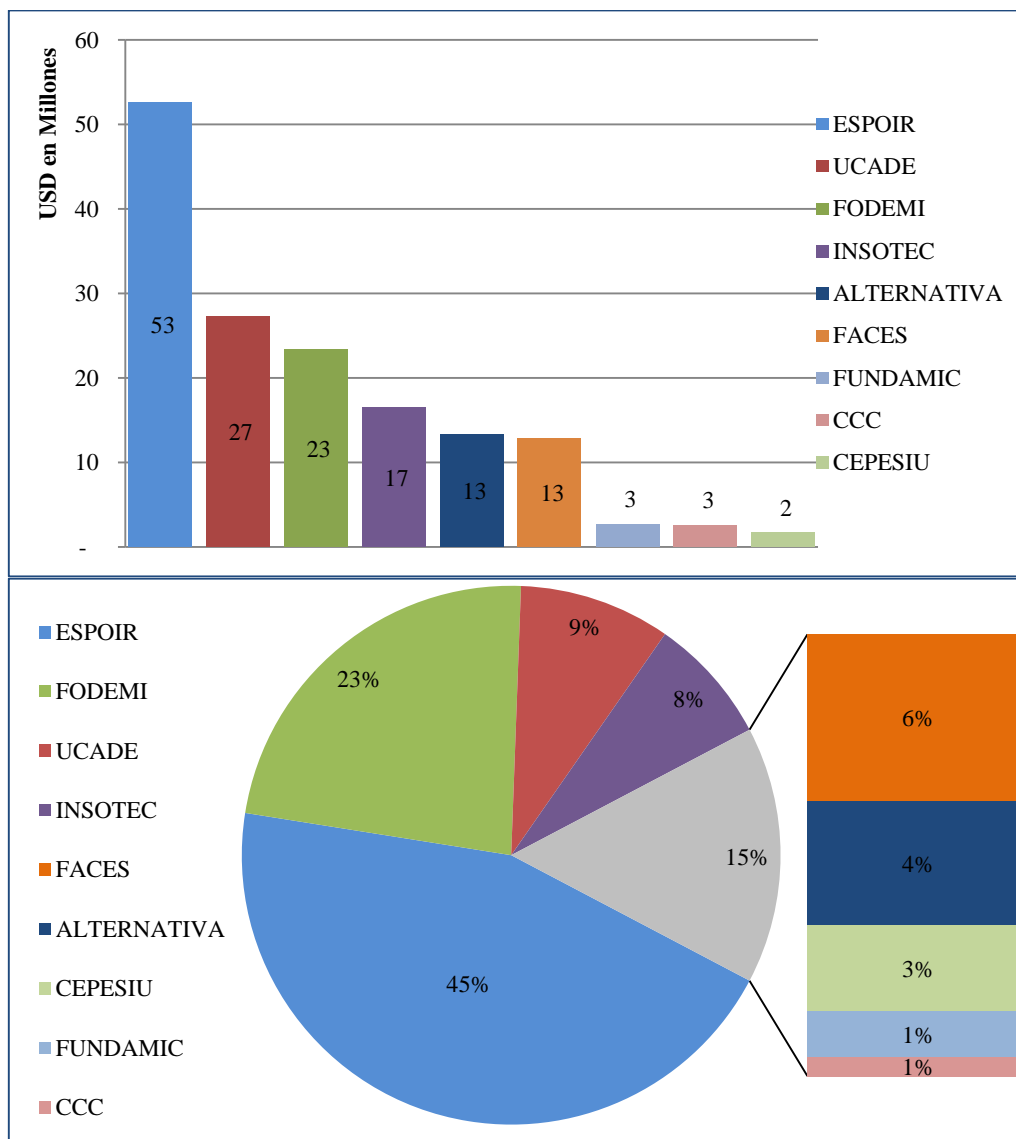


Figura 34. Cartera de Microcrédito y Participación de Fundaciones – 2012.

Fuente: MIX, 2013 www.mixmarket.org

El crecimiento de la cartera de microcrédito de las organizaciones No gubernamentales en comparación con el aumento en el número de prestamista, muestra que inevitablemente el préstamo promedio ha incrementado su valor.

La teoría señala que entre más bajo es el indicador de préstamo promedio se está atendiendo a los sectores más vulnerables de la sociedad, en este sentido para el año 2006 ninguna de

las organizaciones no gubernamentales reportaba un indicador de préstamo promedio que sobrepasaba los USD 800.00; sin embargo, para el año 2012 existen organizaciones que sobrepasan los USD 1,000.00 como son el caso de INSOTEC, Fundación Alternativas Para El Desarrollo, FACES, FUNDAMIC y Casa Campesina Cayambe, como se puede apreciar en la siguiente Tabla.

Tabla 22. Monto Promedio de Microcréditos en Fundaciones - 2006 al 2012.

AÑO	ESPOIR	UCADE	FODEMI	INSOTEC	ALTERNATIVA	FACES	FUNDAMIC	CCC	CEPESIU
2,006	432	240	434	695	371	492	453	987	391
2,007	436	293	429	721	654	597	599	1,311	396
2,008	437	320	450	790	648	696	481	1,287	446
2,009	472	351	439	798	943	721	457	1,515	557
2,010	519	476	519	925	1,295	918	799	1,961	685
2,011	597	501	573	1,199	1,708	1,174	813	2,127	445
2,012	711	690	614	1,316	1,870	1,338	1,035	2,310	342

Nota. Fuente: MIX, 2013 www.mixmarket.org

El aumento en el monto promedio de préstamos, sin bien se ha presentado en casi todas las ONG's, existen casos como el de CEPESIU en donde el monto disminuyó de USD 391 a USD 350.00.

Finalmente, es importante señalar que los programas de microcrédito que llevan adelante las Organizaciones No Gubernamentales indicadas anteriormente poseen una clara orientación hacia la inclusión económica, así desde los primeros años en los que fueron implementados se puede observar que el peso que posee los microcréditos otorgados a las mujeres, representan en algunas instituciones casi la totalidad de la cartera.

Conforme a los datos que se pueden apreciar en la siguiente tabla, si bien aún las mujeres son mayoritariamente las beneficiarias de los microcréditos, existen una reducción considerable desde el año 2006 al 2012 en su participación en la mayoría de «ONG's»

Tabla 23. Porcentaje de mujeres Beneficiarias de Microcréditos en Fundaciones, - 2006 al 2012.

Organización	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
CEPESIU	69%	67%	65%	62%	61%	59%	37%
FACES	68%	78%	60%	63%	60%	58%	58%
FODEMI	67%	68%	68%	69%	71%	71%	70%
FUNDAMIC	70%	70%	71%	75%	75%	68%	64%
INSOTEC	46%	45%	46%	45%	44%	41%	39%
UCADE	91%	90%	90%	83%	82%	81%	80%
CCC	43%	42%	45%	44%	44%	45%	42%
Fundación Alternativa	77%	72%	72%	71%	62%	58%	55%
Fundación Espoir	100%	99%	100%	94%	90%	87%	82%

Nota. Fuente: MIX, 2013 www.mixmarket.org

2.2.3. Implicaciones en la Ley de Economía Popular y Solidaria y del Sector

Financiero Popular y Solidario para Fundaciones dedicadas al microcrédito

La Constitución de la República del Ecuador del año 2008, cambió la economía del país de un sistema social de mercado a uno social y solidario; esta modificación incorporó al país en una nueva vertiente a la cual algunos autores la han denominado: economía social, solidaria, popular, del trabajo, plural, otra economía, sistemas de que si bien en sus contenidos no son idénticos, comparten un interés común que es el encontrar una vía para el desarrollo, y la construcción de una nueva Sociedad. (Programa Nacional de Finanzas Populares, Emprendimiento y Economía Solidaria; Secretaría Nacional del Migrante; Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2012)

En base a este cambio el Art. 282 de la Carta Magna estableció que “el sistema económico es social y solidario y se integra por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria y las demás que la Constitución determine...”, y el Art. 309 definió que el sistema financiero nacional se compone de los sectores público, privado y del popular y solidario.

Y de la misma manera la Constitución en su Art. 311 señaló que “el sector financiero popular y solidario se compondrá de cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, cajas de ahorro y que las iniciativas de servicios del sector financiero popular y solidaria y de las micro, pequeñas y medianas unidades

productivas, recibirán un tratamiento diferenciado y preferencial del Estado, en la medida en que impulsen el desarrollo de la economía popular y solidaria.”

Con estos principios en el año 2011 la Asamblea Nacional expidió la Ley de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario (2011), mediante la cual se reguló de manera expresa a “todas las personas naturales y jurídicas, y demás formas de organización que, de acuerdo con la Constitución, conforman la economía popular y solidaria y el sector Financiero Popular y Solidario; y, las instituciones públicas encargadas de la rectoría, regulación, control, fortalecimiento, promoción y acompañamiento.”.

De esta manera el Capítulo I, del Título III de la « LOEPS » (2011), señaló que son parte de éste Sector, “las cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, y cajas de ahorro”; y con la clasificación se dejó fuera de este sector financiero a las Organizaciones sin fines de lucro que realizan actividades de microcrédito, a las cuales las describió como organismos de Integración y Entidades de Apoyo.

El Art. 127, de la Ley de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario (2011), señala de manera literal lo siguiente: “Para efectos de la presente Ley, serán considerados como entidades de apoyo los Gobiernos Autónomos Descentralizados; y, las fundaciones y corporaciones civiles que tengan como objeto social principal la promoción, asesoramiento, capacitación y asistencia técnica a las personas y organizaciones amparadas por la presente Ley. Las fundaciones y corporaciones civiles, que tengan como objeto principal el otorgamiento de créditos se sujetarán en cuanto al ejercicio de esta actividad a la regulación y control establecidos en esta Ley incluyendo la de prevención de lavado de activos.”

De igual manera el Art. 126 del Reglamento de la «LOEPS», establece que: “Las fundaciones, corporaciones, uniones, asociaciones o federaciones, constituidas al amparo del Código Civil, que desarrollen programas de educación, capacitación y asistencia en favor de las unidades económicas populares, organizaciones comunitarias, asociativas y cooperativistas, serán consideradas como entidades de apoyo; por tanto, no accederán a los beneficios contemplados en la ley, para las organizaciones de la economía popular y solidaria. Los programas a que se refiere el presente artículo se someterán a la aprobación

del instituto, el mismo que, cuidará que se enmarquen en el Plan Nacional de Capacitación. Las entidades de apoyo informarán, anualmente, al instituto, sobre el cumplimiento de sus programas.

De la lectura de las disposiciones transcritas en los párrafos anteriores, se evidencia que tanto la Constitución como la «LOEPS» y su Reglamento excluyeron a las Fundaciones que realizan actividades de microcrédito como miembros del sector Financiero Popular y Solidario; sin embargo, autorizaron para que continúen realizando tanto sus actividades de crédito, como sus programas de educación, capacitación y asistencia bajo ciertos condicionamientos.

De esta manera, se generaron una serie de implicaciones para las Fundaciones que participan dentro del mencionado sector, así tenemos las siguientes:

- Clasificación como entidades de Apoyo.
- Prohibición para realizar actividades de Intermediación Financiera con los beneficiarios de sus créditos, bajo las figuras como ahorros, depósitos a plazo fijo, encajes, entre otras; salvo con los créditos concedidos por las organizaciones de la Economía Popular y Solidaria, y las donaciones efectuadas a su favor.
- Delimitación del microcrédito como actividad principal de la Fundación.
- Regulación y Control de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria con respecto a la actividad de crédito.
- Sujeción a las tasas de interés fijadas por el Banco Central.
- Sometimiento a las regulaciones de ley de Lavado de Prevención, Detección y Erradicación del Delito de Lavado de Activos y Financiamiento de Delitos.
- Aprobación de los programas de Capacitación por parte del Instituto de la Economía Popular y Solidaria.
- Los programas de Capacitación deberán enmarcarse en el Plan Nacional de Capacitación.

- Información anual sobre el cumplimiento de sus programas de capacitación.
- Adecuación de los Estatutos dentro de los plazos y regulaciones que se establezcan para el efecto, en caso de no realizarlo se dispondrá su disolución y liquidación.
- Observación de las normas previstas para el sector cooperativo en todo cuanto fuere aplicable.
- Transformación a cooperativa de aquellas Organizaciones que realicen intermediación financiera con los beneficiarios de sus créditos, bajo figuras como ahorros, depósitos a plazo fijo, encajes, entre otros.
- Inclusión en sus estatutos de mecanismos de control interno, incluyendo la solución de conflictos, pudiendo incluir métodos alternativos.
- Informes de gestión, y balance social que acredite el cumplimiento de sus principios y objetivos sociales, en cuanto a la preservación de su identidad, su incidencia en el desarrollo social y comunitario, impacto ambiental, educativo y cultural.
- Sometimiento de la Jurisdicción Coactiva de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.
- Paridad en la integración de los órganos directivos y de control.

Evidentemente los cambios en las Leyes generados en los últimos años, modificaron el panorama para las Fundaciones que se dedican al microcrédito, principalmente porque establecieron controles que anteriormente no existían.

3. FUNDACIÓN “ALTERNATIVAS PARA EL DESARROLLO” Y SU PROCESO DE MICROCRÉDITO

3.1. Pequeña reseña histórica de la Fundación y de su programa de Microcrédito

Fundación Alternativas para el Desarrollo es una organización no gubernamental creada en el año de 1991, al amparo del Código Civil por el Ministerio de Educación y Cultura, inicialmente su objeto era brindar asesoría y capacitación a microempresarios. Su Estatuto publicado en el Registro Oficial No. 699 de 6 de junio de 1991 establecía como fines de la Fundación los siguientes:

- Captar, generar y administrar recursos financieros, técnicos, materiales, humanos y otros, a fin de canalizarlos hacia programas y proyectos de desarrollo social, especialmente en las áreas de educación, salud, saneamiento ambiental y demás campos afines para optimizar su gestión en beneficio de poblaciones desventajadas de la sociedad.
- Asesorar a las entidades beneficiarias en el manejo de recursos y hacer seguimiento y evaluación correspondientes de los recursos canalizados.
- Establecer mecanismos de coordinación inter-organizacional, para fortalecer su acción en beneficio de la población objetivo.
- Ejecutar proyectos de desarrollo social, especialmente de investigación, capacitación y prevención en las áreas antes mencionadas, dirigidos a mejorar la calidad de vida de grupos poblacionales de limitados recursos.

Dentro de los fines especificados para la Fundación, en un inicio no constaba la prestación de servicios y productos de Microfinanzas, por aproximadamente diez años la organización encaminó sus esfuerzos únicamente a la asistencia técnica y la capacitación.

En este período logró adquirir una relevancia muy importante como centro de capacitación especializado en microcrédito, al punto de convertirse en promotora social del Banco

Solidario y llevar a cabo, prácticamente, toda la capacitación en Microfinanzas de éste último.

El 17 de agosto del 2001 Fundación Alternativas para el Desarrollo con un fondo semilla no reembolsable de USD \$ 250.000 entregado por el Programa de Apoyo Alimentario (PL-480) desarrolló las primeras operaciones de Microfinanzas. Este programa fue desplegado por los gobiernos de Ecuador y de Estados Unidos de América; tenía como objeto fundamental contribuir en al incremento de la producción y productividad del sector agropecuario y demás actividades relacionadas así como procurar la expansión, diversificación y fortalecimiento del mencionado sector; el proyecto se denominó «Crédito para microempresas de subsistencia impulsado por grupos solidarios ampliados en la provincia de Imbabura».

Durante los primeros años de operación de los programas de microcrédito de la Fundación, no se evidencia un crecimiento importante en la cartera de microcrédito, ver Figura 35; sin embargo, este hecho cambió a partir del 2006 cuando su tamaño e importancia comenzó a crecer notablemente.

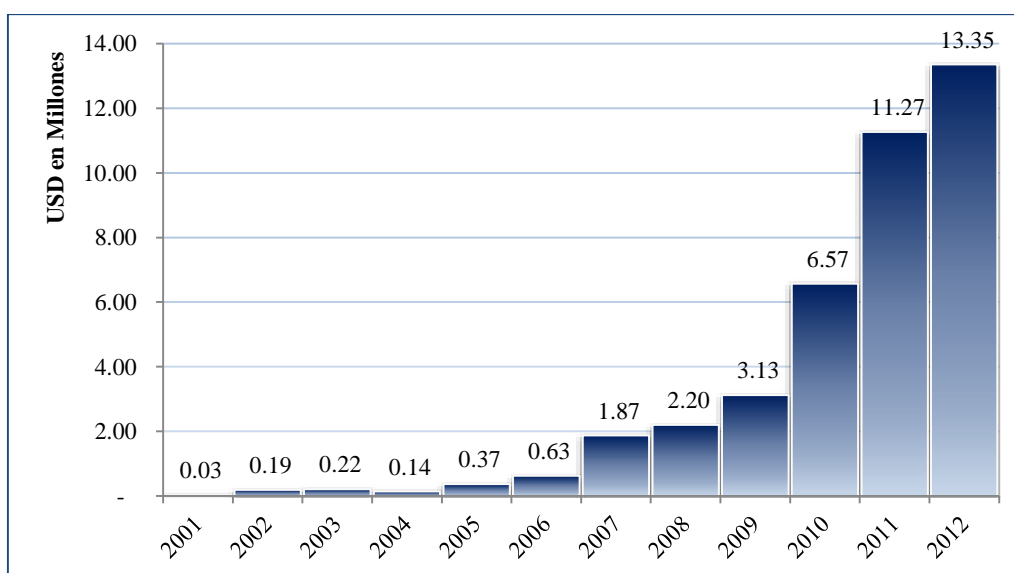


Figura 35. Cartera de Microcrédito de Fundación Alternativas para el Desarrollo – 2001 al 2012.

Fuente: MIX, 2013 www.mixmarket.org

Para el año 2006, pese a que la Fundación había ayudado en la creación y fortalecimiento del Banco del Banco Solidario y poseía una posición en el Directorio del mismo, la Institución decidió separarse del mismo por cambios estructurales y el ingreso de nuevos ejecutivos al Banco. Desde ese año la Fundación comenzaría su actividad de manera independiente y los programas de microcrédito se incrementarían.

De esta manera, los programas de microcrédito de Fundación Alternativas para el Desarrollo continuaron creciendo paulatinamente con la misma estructura interna que se poseía hasta el año 2009, cuando se presentó un cambio importante en la organización y una serie de ejecutivos multidisciplinarios y especialistas en microcrédito entraron a formar parte de su Directorio, se realizó un cambio en su filosofía, incorporando al microcrédito como la forma de cumplir con sus objetivos.

En el año 2010, Fundación Alternativas para el Desarrollo reformó su estatuto y estableció la prestación de servicios y productos de Microfinanzas de manera formal en su objeto, el cual señala: “reducir la pobreza y generar bienestar, a través de iniciativas social, ambiental y financieramente rentables; contribuir con la mejora en la calidad de vida de la población objetivo, lograr su inclusión económica y social, lo cual se logrará a través de mecanismos de procesos de educación, capacitación y asesoría constante. Para el cumplimiento de dicho objetivo, la organización cumplirá con los siguientes fines específicos: a) Gestionar y administrar recursos financieros, técnicos, materiales y humanos y otros, a fin de canalizarlos hacia programas y proyectos de desarrollo social, especialmente en las áreas de educación, salud, Microfinanzas, saneamiento ambiental y demás campos afines, para optimizar su gestión en beneficio de poblaciones desaventajadas de la sociedad...” (Ministerio de Educación, 2010)

Desde entonces la «Visión» de Fundación Alternativas para el Desarrollo, ha sido la siguiente: “Seremos la organización de desarrollo que por su auténtico sentido humano, genera el mayor impacto en la superación de las pobreza. Valoramos la dignidad y potencial humano, el auténtico sentido social, la transparencia y la pasión por nuestro trabajo.” Y su «Misión»: “Impulsamos el emprendimiento popular, entregando servicios financieros y no financieros sostenibles, para satisfacer necesidades de desarrollo social y económico

territorial, con el fin de mejorar la calidad de vida de las personas microempresarias, emprendedoras, sus familias y comunidades.”

Actualmente los programas de microcrédito representa la actividad principal de la Fundación, la cual ha centrado sus esfuerzos en los mismos, ya que ha determinado que los microcréditos constituyen la mejor manera de apoyar a la consecución de sus objetivos y de llevar a cabo su misión y alcanzar su visión.

Cabe indicar que desde sus inicios hasta el mes de octubre del año 2013, la Dirección Ejecutiva de Fundación Alternativas para el Desarrollo se encontraba a cargo de la señora Mónica Hernández de Phillips, quien durante todo el periodo que ejerció la representación de la Fundación mostró un gran compromiso con temas sociales y con los programas de microcrédito, actualmente la Dirección Ejecutiva se encuentra a cargo del Ing. Freddy Albarracín Puebla.

3.2.Diagnóstico FODA

3.2.1. Determinación de Amenazas

Fundación Alternativas para el Desarrollo, lleva a cabo su programa de microcrédito en un entorno en el cual existe una serie de amenazas, dentro de estas encontramos temas legales, de mercado, económicos y políticos que afectan o pueden afectar al desarrollo de sus actividades.

Una de las principales amenazas que posee la Fundación, consiste en lograr el reconocimiento como entidad perteneciente a la economía popular y solidaria, ya que de no lograrlo no podría continuar realizando sus programas de microcrédito.

Es importante señalar que este hecho se presentó desde el 2008 cuando la estructura de los Sectores Financieros en el Ecuador fue modificada con la nueva Constitución de la República y se intensificó en el 2011 y 2012 con la expedición de la Ley de Orgánica de Economía Popular y Solidaria, y del Sector Financiero Popular y Solidario «LOEPS» y su Reglamento, normativas que establecieron los requisitos para realizar actividades de microcrédito.

Una vez que Fundación Alternativas para el Desarrollo obtenga el reconocimiento como entidad de apoyo que realiza actividad de microcrédito, se genera otra amenaza que consiste en someterse al control de Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, y del Sector Financiero Popular y Solidario «SEPS», y con ello cumplir con todos los parámetros que determine, como por ejemplo lo relacionado con las regulaciones del Lavado de Activos.

Evidentemente la regulación es beneficiosa para la sociedad en general; sin embargo, genera una amenaza para la Fundación por el hecho de que no se posee claridad sobre cuál será el accionar de la «SEPS» respecto de las Fundaciones.

Así mismo existe otra amenaza de orden legal para la fundación, y se relaciona con la capacidad de captar recursos del público. Conforme a lo establecido en la «LOEPS» aquellas Fundaciones que deseen hacerlo, o que efectivamente lo hagan, deberán modificar su figura legal de una organización sin fines de lucro a otra tipo institución como cooperativas, sociedades financieras o bancos.

Es importante señalar que la prohibición de captar dinero del público, limita el financiamiento que se puede obtener, y con ello también la posibilidad de crecimiento. Así mismo, elimina la metodología de Bancos Comunales, en vista de que esta prevé un depósito en forma de encaje que estaría incumpliendo con el precepto legal.

Respecto a las amenazas que enfrenta Fundación Alternativas para el Desarrollo provenientes del mercado, se puede señalar que una de las más importantes es la fuerte competencia que existe, con 1085 Instituciones que brindan microcrédito. Si bien la Constitución y la «LOEPS» definieron al sector Financiero Popular y Solidario aparte del Privado y del Público, la oferta de microcrédito no ha sido regulada en tal sentido, este hecho ocasiona que existan proveedores de microcrédito provenientes de todos los Sectores Financieros, de tal manera que ciertas porciones del mercado se encuentran saturadas.

Tabla 24. Número de Instituciones que brindan Microcrédito en el Ecuador – 2013.

Tipo de Institución	Número de Participantes
Banca Pública	2
Bancos Privados	20
Mutualistas	4
Sociedades Financieras	5
Cooperativas	
• Segmento 1	476
• Segmento 2	275
• Segmento 3	70
• Segmento 4	39
• (Por definir)	185
Fundaciones y Corporaciones	9
Total	1085

Nota. Fuente: MIX, 2013 www.mixmarket.org, Superintendencia de Bancos y Seguros, Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, y del Sector Financiero Popular y Solidario

Referente a la participación de Fundación Alternativas para el Desarrollo en el mercado de microcrédito, es de apenas el 1% conforme a los datos de la RED Financiera Rural hecho que evidencia esta amenaza conforme se puede apreciar en la siguiente tabla:

Tabla 25. Participación de las Instituciones que poseen Cartera de Microcrédito en el Ecuador – 2012.

Puesto	Institución	Participación
1	Credifé	18%
2	Procredit	13%
3	Solidario	13%
4	Jardín Azuayo	9%
5	Coop. 29 de octubre	7%
6	Cooprogreso	6%
7	Mushuc Runa	4%
8	Atuntaqu	3%
9	Codesarrollo	3%
10	Espoir	2%
27	Alternativa	1%

Nota. Fuente: RED Financiera Rural (2012), (MicroRate, 2012)

Adicionalmente, la Fundación enfrenta una competencia informal fuerte. A pesar de los esfuerzos del gobierno por combatir a los prestamistas informales, o chulqueros, los mismos continúan ejerciendo esta actividad ilegal mediante redes presentes en todo el territorio nacional.

Otra amenaza que se presenta, para Fundación Alternativas para el Desarrollo, es la migración de los clientes al Sistema Financiero. El aumento de los salarios, y la reducción del desempleo que se ha presentado en los últimos años, como se muestra en la Figura 36, ha llevado a que un número considerable de personas puedan acceder a los Bancos.

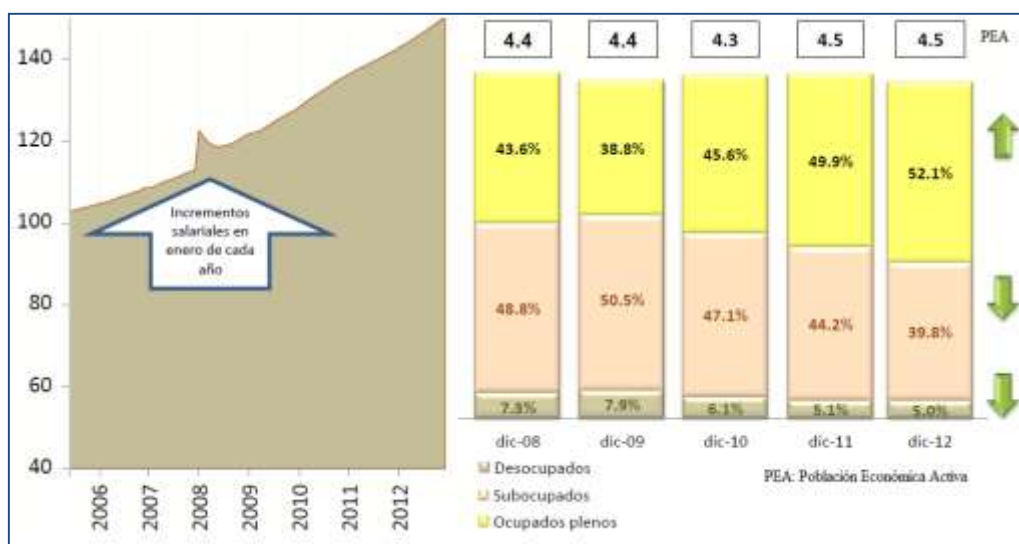


Figura 36. Índice de la Pobreza y Población Económicamente Activa – 2000 al 2012.

Fuente: Banco Central del Ecuador (2013)

Si bien este hecho es beneficioso a nivel general, ya que representa una mayor inclusión financiera, y una mejora económica de la población, constituye una amenaza para Fundación Alternativas para el Desarrollo, ya que parte de sus beneficiarios han migrado hacia el Sistema Financiero, y sus mercados tradicionales se han desplazado a zonas rurales apartadas en donde es más difícil acceder por los costos que esto implica.

Adicionalmente la bancarización de los clientes ha ocasionado que muchos de ellos contraigan crédito en más de una Institución que brinde Microfinanzas, lo cual suele llevar a un sobreendeudamiento. Conforme a los datos presentados por la empresa Equifax, Figura 37, aproximadamente 67% de los clientes de la Fundación poseen deuda es más de una institución que otorga microcrédito.

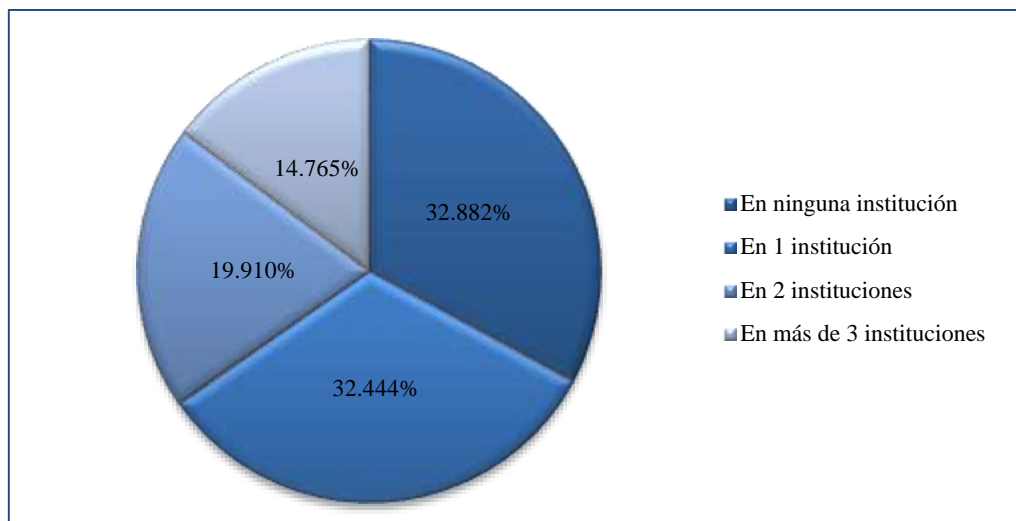


Figura 37. Porcentaje de clientes de Fundación Alternativas para el Desarrollo que poseen deuda con más de una Institución Microfinanciera – 2013.

Fuente: Equifax (2013)

El crecimiento del sobreendeudamiento en el mercado se ha generado también por la expedición de la Ley Orgánica Derogatoria a la Ley de Burós de Información Crediticia, la cual pasó la competencia de mantener el record crediticio de una persona al Sistema Nacional de Registros de Datos Públicos.

Este hecho de cierta manera limitó la información que era publicada por los Burós, y dejó a ciegas a las «IMF» que utilizaban esta herramienta para evaluar a sus clientes, adicionalmente, desde el anuncio de esta nueva Ley, muchos deudores adoptaron una actitud de no pago, al conocer sobre el cambio, y considerar que no se contaría con información sobre las deudas pendientes que mantenía. Si bien, se ha creado el Registro de datos Crediticios que reemplaza a los Burós antes existentes, este hecho se mantiene como una amenaza, ya que no se posee claridad sobre cuál será su funcionamiento.

De igual manera, pese a ser un hecho beneficioso a nivel general, el cambio del Ecuador de ser un país en vías de Desarrollo, a un país de Renta media, están generando una amenaza para la Fundación en vista de que los fondos de ayuda internacional, que recibía el país, están siendo orientados a otras regiones del Mundo.

Se debe señalar que durante los últimos años, los fondos de cooperación internacional recibidos por el Ecuador son mayores a los registrados años anteriores, como se puede

apreciar en la Figura 38; sin embargo varios organismos internacionales prevén cerrar sus puertas en el Ecuador por considerar que el país ha mejorado sus condiciones económicas y sociales, y que su permanencia en el mismo no sea necesaria. Como ejemplo de este hecho el director de la división de Financiación para el Desarrollo de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, Daniel Titelman, (América Economía, 2013) abogó por mantener la ayuda al desarrollo a países que han alcanzado una renta media si no han logrado reducir la vulnerabilidad de su población, principalmente porque la Unión Europea prevé retirar de sus beneficiarios de ayuda al desarrollo en el periodo 2014-2020 a los países que hayan alcanzado un nivel de renta media, como es el caso del Ecuador.



Figura 38. Montos desembolsados por la Cooperación Internacional No Reembolsable – 2000 al 2010.

Fuente: (Secretaría Técnica de Cooperación Intenacional, 2011)

A este hecho se le debe sumar la coyuntura política del Ecuador, la cual ha ocasionado que muchos financiadores internacionales miren al país con recelo, incluso cerrando líneas de crédito, o encareciendo el mismo, situación que representa otra amenaza para la Fundación Alternativas, la cual utiliza para sus programas de microcrédito fondos provenientes del exterior.

Otra amenaza que enfrenta la Fundación es el blanqueo de dinero. Es importante señalar que actualmente el Ecuador es víctima de actividades ilícitas de lavado de dinero, y como muestra de este hecho se puede indicar que el número de transacciones inusuales que

reportan las diferentes Instituciones Financieras «IF» a la Unidad de Análisis Financiero «UAF», entidad encargada en el Ecuador de controlar este hecho, se han incrementado en gran medida. Este hecho es una amenaza para la Fundación, ya que puede verse inmersa en situaciones negativas, adicionalmente existe la amenaza de que si Ecuador no adopta las medidas solicitadas por el Grupo de Acción Financiera Internacional «GAFI», sería bajado al último peldaño y tratado como Irán y Corea del Norte. (Revista Gestión, Economía y Sociedad, 2013).

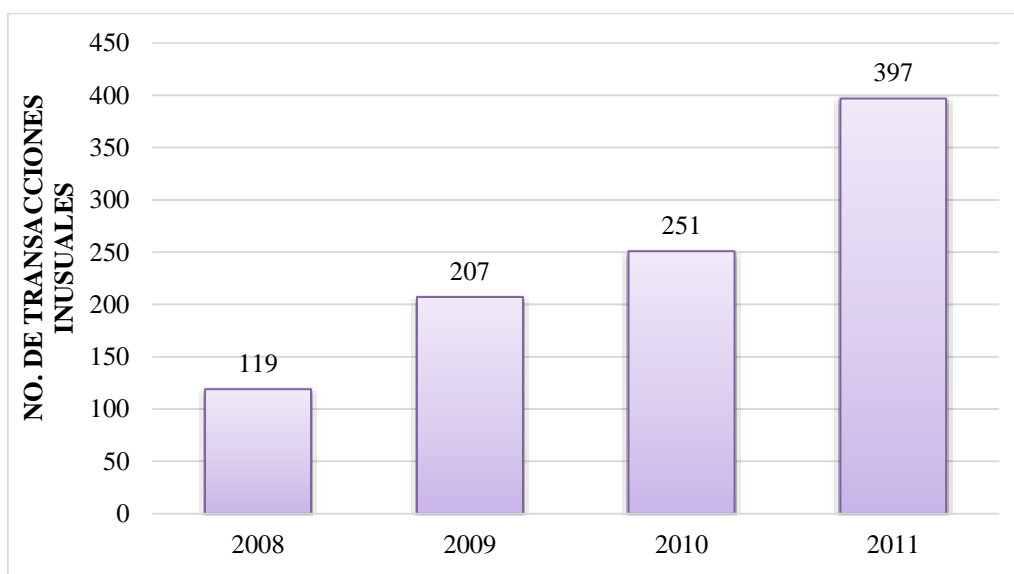


Figura 39. Transacciones Inusuales reportadas a la Unidad de Análisis Financiero – 2013

Fuente: Gestión Economía y Sociedad (2013)

Respecto a las políticas tributarias del país, existe una amenaza para la Fundación en el Impuesto a la Salida de Divisas «ISD». Actualmente este impuesto grava con el 5% todo pago que se realice al exterior, hecho que encarece los recursos internacionales que se consigue para financiar el microcrédito. Si bien es cierto que existen exoneraciones para el pago del «ISD», las mismas se encuentran dirigidas principalmente a actividades y créditos productivos; por lo tanto, no son aplicables a las operaciones de microcrédito que realizan las «IMF».

Se puede señalar que el régimen impositivo Ecuatoriano no favorece al financiamiento internacional, más aún cuando muchos de los organismos del exterior solicitan que los pagos realizados sean libres de todo impuesto, obligando a la Fundación asuma todos los costos que por impuesto a la Salida de Capitales e impuesto a la Renta se generan.

La recaudación que genera el «ISD» es importante conforme se evidencia en las cifras presentadas por el Servicio de Rentas Internas «SRI», razón por la cual se puede indicar que no se avizora una eliminación o reducción del mismo, en la Figura 40 que consta a continuación se puede observar su incrementado en los últimos años.

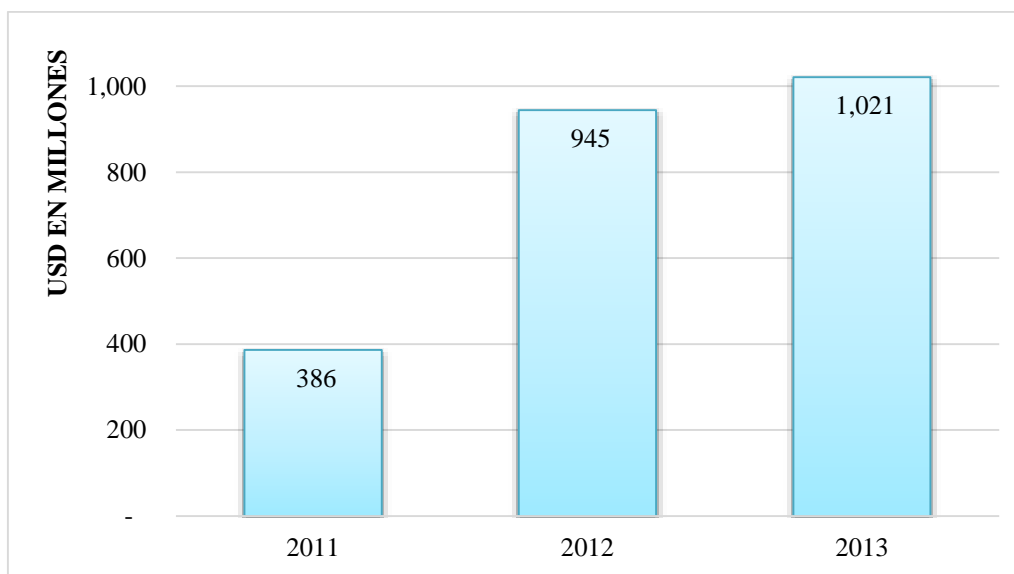


Figura 40. Recaudación Total del Impuesto a la Salida de Divisas – 2011 al 2013.

Fuente: Servicio de Rentas Internas (2003), www.sri.gob.ec

En este mismo orden de ideas, otra amenaza presente para Fundación Alternativas para el Desarrollo, es el impuesto de la Renta. Si bien las Fundaciones se encuentran exentas de su pago, para que se verifique ese hecho las mismas deben reunir donaciones que va en el orden del 5% al 15% del total de sus ingresos, lo cual, es una tarea complicada tomando en cuenta que la donación no implica beneficio alguno para el Donante.

Otra amenaza que se presenta, es la imagen que poseen los clientes sobre los programas de microcrédito que brindan la Fundación, muchos beneficiarios los relacionan con subvenciones o subsidios; por lo cual, consideran que las obligaciones de pago que contraen son secundarias o subordinadas a las de las instituciones financieras tradicionales, prefiriendo el pago a estas últimas. De igual manera, la imagen o percepción que los beneficiarios poseen sobre las tasas de interés que cobra la Fundación es negativa. Pese a que el interés cobrado se ajusta a las regulaciones del Banco Central de Ecuador «BCE», la insatisfacción de los clientes en este tema es notoria. Este hecho se presenta puesto que el

microcrédito contempla la mayor tasa de interés del mercado, como se puede apreciar en la siguiente Figura.

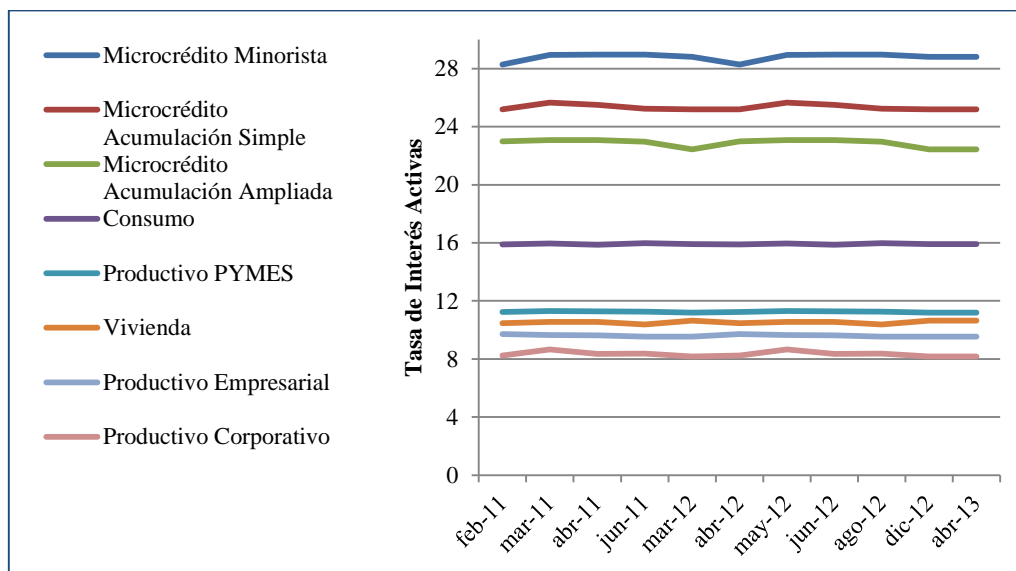


Figura 41. Tasas de Interés Activas Efectivas Referenciales – 2011 al 2013.

Fuente: Banco Central del Ecuador (2013)

Finalmente, otra amenaza que se presente es el hecho de que las entidades apoyo del Sector de Apoyo de la Economía Popular y Solidaria, únicamente podrán realizar una actividad. De esta manera se ha eliminando la discrecionalidad que existía entre realizar microcrédito o brindar capacitación y asesoría.

En términos generales, las amenazas que actualmente posee Fundación Alternativas para el Desarrollo son:

- Incertidumbre en el reconocimiento como entidad de Microfinanzas.
- Sujeción a un nuevo organismo de control para las actividades de microcrédito.
- Prohibición para captar recursos del público.
- Prohibición para utilizar metodología de Bancos Comunes.
- Gran número de competidores.
- Mercados dominados por Bancos Privados y Cooperativas

- Baja participación de la Fundación en el mercado de microcrédito.
- Presencia de prestamistas informales.
- Bancarización de los clientes de microcrédito.
- Desplazamiento a zonas más apartadas.
- Sobre-endeudamiento de clientes.
- Desaparición de los Burós de crédito.
- Cierre de oficinas de cooperación internacional y créditos no reembolsables
- Aumento de las tasas de interés de préstamos internacionales.
- Imagen del país desfavorable por temas políticos.
- Blanqueo de dinero en el Ecuador.
- Encarecimiento de créditos internacionales por impuesto «ISD».
- Exoneraciones del «ISD» no aplicables al microcrédito.
- Traspaso de impuestos por parte de las instituciones del exterior.
- Exoneración del impuesto a la Renta ligada a las donaciones obtenidas.
- Imagen de programas de microcrédito como subvenciones o créditos subordinados.
- Imagen de programas de microcrédito como prácticas usureras.
- Limitación para el desarrollo de más de una actividad.

3.2.2. Determinación de Oportunidades

De igual forma que Fundación Alternativas para el Desarrollo realiza sus programas de microcrédito en un ambiente de muchas amenazas, existen una serie de oportunidades que se han generado, así tenemos.

Los cambios que se han introducido con la Constitución y de la «LOEPS», demuestran la importancia que posee el Sector de la Economía Popular y Solidaria para el Gobierno Central. Se debe recordar que si bien anteriormente existía, el mismo adquiere relevancia con los cambios introducidos en el modelo Económico del Ecuador. Se puede señalar, que estas modificaciones generan una gran oportunidad para Fundación Alternativas para el Desarrollo, puesto que se avizora un mayor impulso para este Sector por parte del Gobierno.

Por ejemplo, la Corporación Nacional de Finanzas Populares, crea una serie de oportunidades para los actores de la Economía Popular y Solidaria, como se señala en la Publicación «Ecuador: Economía y Finanzas Populares y Solidarias para el Buen Vivir» (2012) “En términos generales, su creación tiene como propósito potenciar las actividades y capacidades emprendedoras de la Economía Popular y Solidaria; brindar el apoyo técnico y financiero a las instituciones del Sector Financiero Popular y Solidario; fomentar la cooperación y el desarrollo de nuevos y mejores servicios financieros, mediante el fortalecimiento de las instituciones y servicios del Sector Financiero Popular y Solidario. Los beneficiarios finales de la Corporación serán los emprendedores de la Economía Popular y Solidaria, que tradicionalmente han sido excluidos del sistema financiero formal y que necesitan recursos económicos para la adquisición de activos fijos o financiamiento de su capital de trabajo y requieren acceder a servicios financieros adecuados al desarrollo de sus emprendimientos productivos”.

Actualmente la Corporación Nacional de Finanzas Populares, brinda apoyo a todo el Sistema Financiero Popular y Solidario, y se constituye como el principal organismo de fomento de éste sector. Dentro de las metas que esta organización se ha planteado para el año 2013, se prevé una «colocación de cartera de crédito a Organizaciones del Sector Financiero Popular y Solidario a través de un adecuado financiamiento», que llega a los USD 165.573.125,75 como se puede apreciar en la siguiente tabla.

Tabla 26. Metas de la Corporación Nacional de Finanzas Populares - 2013

Componente	Indicador	Medida	Meta 2013
Colocación de cartera de crédito a Organizaciones del Sector Financiero Popular y Solidario a través de un adecuado financiamiento	Monto de desembolsos	Dólares	165,573,125.75
	Número de operaciones de crédito de primer piso	Número	195,022.00
	Nuevas Instituciones Financieras calificadas como operadoras de crédito que se integran al Programa Nacional de Finanzas Populares, Emprendimiento Economía Solidaria	Número	84
Fondo de Garantía	Número de operaciones de garantía de crédito concedidas	Número	6,996.00
	Monto de créditos garantizados con el fondo de garantía	Valor	15,000,000.00
	Instituciones Financieras calificadas para operar el fondo de garantía	Número	25
Fortalecimiento de Estructuras del Sector Financiero Popular y Solidario	Nuevas organizaciones capacitadas en el Sistema Nacional Finanzas Populares, Emprendimiento y Economía Solidaria	Número	70

Fuente: (Programa Nacional de Finanzas Populares, Emprendimiento y Economía Solidaria; Secretaría Nacional del Migrante; Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2012)

Es importante señalar que la intervención del Gobierno en la Economía Popular y Solidaria, tiene como por objeto transparentar a los diferentes actores que participan y facilitar acuerdos entre ellos para mejorar su productividad. La «LOEPS» contempla una serie de beneficios, entre los cuales se puede señalar que los actos realizados entre los actores de la Economía Popular, no son actos de comercio, sino actos solidarios; razón por la cual, no generan las mismas obligaciones tributarias. Este hecho crea una oportunidad para mejorar la asociatividad de sus beneficiarios, propiciando la metodología de grupos solidarios.

Por otra parte, se puede señalar que la inversión sin precedentes que el Gobierno ha realizado en infraestructura, principalmente vial, prácticamente ha mejorado las vías en todo el Ecuador acortando los tiempos para trasladarse de un lugar a otro, facilitando el acceso a muchos lugares. Este hecho genera una oportunidad para la Fundación, en vista que sus acciones puedan cubrir nuevos mercados. Como se puede apreciar en la Figura 42 la inversión que se ha realizado en infraestructura vial los últimos años por medio del Ministerio de Transporte y Obras Públicas.

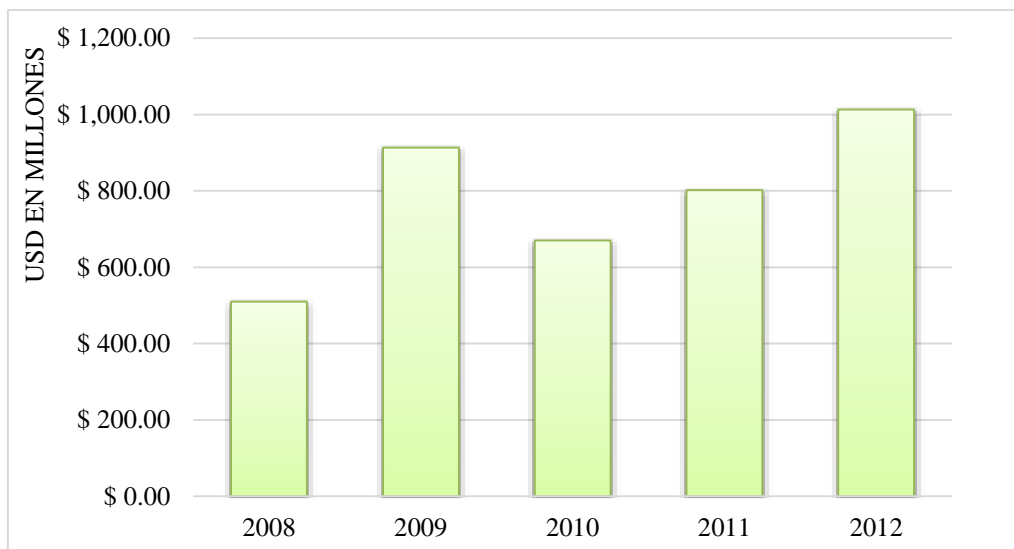


Figura 42. Inversión realizada Ministerio de Transporte y Obras Públicas – 2008 al 2012

Fuente: Sistema Nacional de Información, (2013) www.sni.gob.ec

Otra oportunidad que se presenta para la Fundación es el crecimiento constante que ha tenido el microcrédito en el Ecuador, el cual no se ha visto afectado por la crisis de clientes de la India, o por la crisis económica mundial, como sucedió en otras partes del mundo.

Relacionado con este tema, adicionalmente se puede señalar que pese a que la participación de Fundación continúa siendo pequeña en comparación con otros actores del mercado, la misma ha tenido un aumento sostenido, como se puede apreciar en la Figura 43.

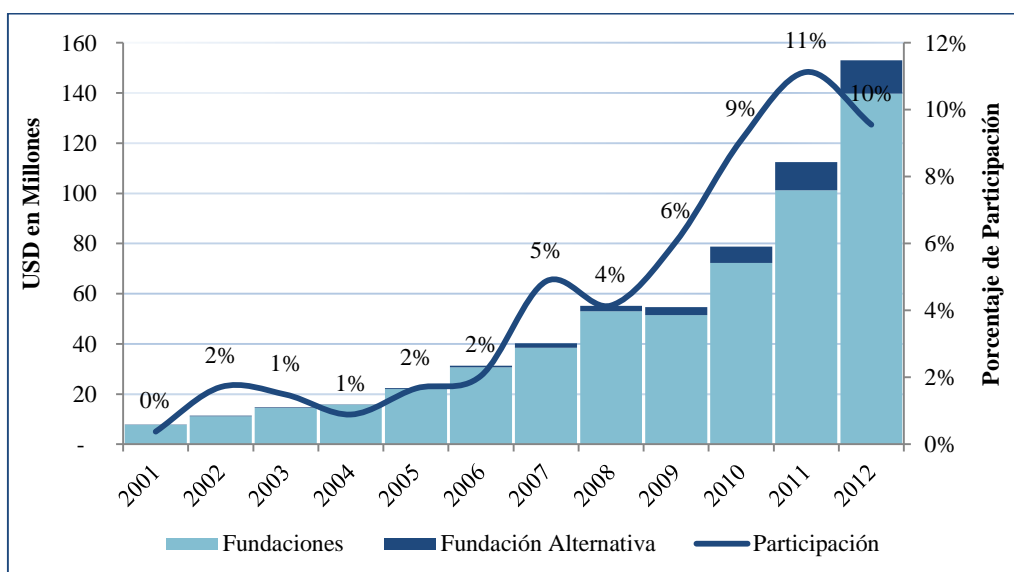


Figura 43. Participación de la cartera de microcrédito de Fundación Alternativas para el Desarrollo frente al Total de Fundaciones -2001 al 2012.

Fuente: MIX, 2013 www.mixmarket.org

Otra oportunidad que posee la Fundación para el crecimiento de sus programas de microcrédito, es la figura legal que posee, la cual implica que no busca el lucro; por tanto, todos los excedentes que producen deban ser destinados a sus actividades y no son repartidos entre accionistas como sucede en otro tipo de instituciones financieras.

Por otra parte, se puede indicar que otra oportunidad que se encuentra presente en la nueva organización territorial que realizó la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo «SEMPLADES», la cual dividió al Ecuador en 9 zonas, como se puede apreciar en la siguiente Figura.

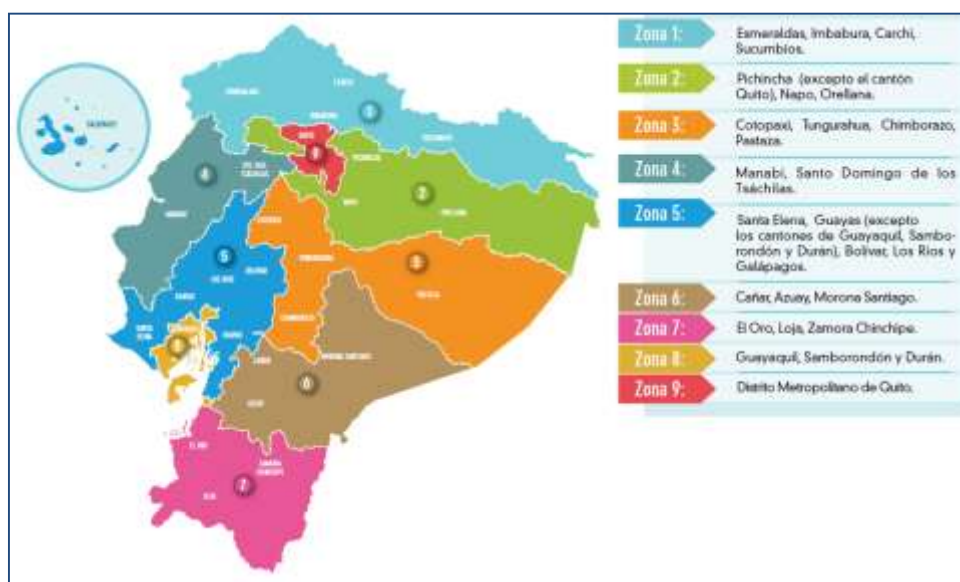


Figura 44. División zonal del Ecuador.

Fuente: Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, www.semplades.gob.ec (2013)

Este hecho representa una oportunidad para la Fundación, en vista de que puede segmentar el mercado en el cual desea actuar conforme a las zonas que determinó el «SEMPLADES», y orientar sus programas de microcrédito en relación a los planes de desarrollo para el país. Es importante señalar, que toda la planificación del Gobierno, y el cumplimiento de los Objetivos del Buen Vivir, se encuentran alineados con esta división.

De igual manera, el Estado ha puesto a disposición de toda la sociedad los datos los últimos censos realizados, a través del Servicio Nacional de Información, hecho que sumado a lo señalado en el párrafo anterior, permitirá realizar una segmentación del mercado de mejor manera, y conforme a las necesidades y objetivos de la Fundación, y del país.

En términos generales, las oportunidades que actualmente posee Fundación Alternativas para el Desarrollo son:

- Mayor importancia de la Economía Popular y Solidaria, y del Sector Financiero Popular y Solidario.
- Impulso por parte de la Corporación Nacional de Finanzas Populares al crecimiento de la Economía Popular y Solidaria, y del Sector Financiero Popular y Solidario.
- Mayor transparencia y delimitación de los actores de la Economía Popular y Solidaria.
- Mejores condiciones para la asociatividad de los actores de la Economía Popular y Solidaria.
- Diferenciación tributaria entre el acto de comercio, y acto solidario que beneficia a los actores de la Economía Popular y Solidaria.
- Mejores condiciones para potenciar la metodología de Grupos Solidarios.
- Inversión en infraestructura vial ha mejorado la movilidad.
- Posibilidad de cubrir nuevos mercados.
- Mejora de las condiciones de vida relacionada a la movilidad.
- Crecimiento constante microcrédito en el Ecuador.
- Aumento de la participación de la Fundación en el microcrédito.
- Figura legal de Fundación obliga a la reinversión de excedentes.
- Nueva organización zonal del Ecuador permite una mejor segmentación del mercado.
- Disponibilidad de información estadística actualizada.

3.2.3. Determinación de Debilidades

Fundación Alternativas para el Desarrollo es una institución sin fines de lucro que posee únicamente 15 años en la industria de microcrédito. Si bien en el tiempo que ha permanecido en el mercado la Fundación ha logrado adquirir experiencia en el otorgamiento de microcréditos, existen otras entidades en el mercado como Bancos o Cooperativas que llevan más de 60 años ofreciendo este tipo de servicios, por lo que se puede afirmar que su tiempo en el mercado es reducido.

Adicionalmente, al ser una Fundación sus programas de microcrédito buscan una auto sostenibilidad a través de una rentabilidad financiera y no una maximización de utilidades, este hecho genera una debilidad respecto a sus competidores en los cuales prima la generación de riqueza; por ejemplo, la Fundación no pudo ofrecer un rendimiento para aquellas personas deseen invertir en la misma y no recibe aportes para aumentar su patrimonio.

De igual manera, la Fundación no reparte utilidades entre sus empleados, como lo hace una sociedad mercantil, esto crea una debilidad ya que es un factor desmotivante para su personal si se toma en cuenta que el Sector Financiero se caracterizan por el reparto de cuantiosas sumas de dinero entre sus trabajadores.

Por otra parte, se puede señalar que si bien su cuerpo directivo se encuentra conformado por profesionales de notable trayectoria, su Gobierno Corporativo en comparación con los Bancos, es débil. Como muestra de este hecho, el análisis realizado en el mes de febrero del 2013 en base a los principios que establece la Corporación Andina de Fomento «CAF», encontró una serie de puntos débiles que pueden ser mejorados.

Tabla 27. Evaluación Gobierno Corporativo Fundación Alternativas para el Desarrollo - 2013

Principio	Puntuación	Cumplimiento	Evaluación
Derecho y trato equitativo miembros / socios	97.5	98.48%	Óptima
Asamblea General de miembros / socios	84	50.91%	Limitada
El Directorio	403.5	58.14%	Limitada
Información Financiera y no Financiera	51	81.82%	Notable
Resolución de Controversias	4.5	50.00%	Limitada

Nota. Fuente: Informe de Gobierno Corporativo, Fundación Alternativas para el Desarrollo, Evelyn Lopez de Sanchez (2013).

Otra debilidad que posee la Fundación relacionada con sus Directivos, es el hecho de que la Dirección Ejecutiva recayó sobre la misma persona desde su creación hasta el mes de octubre del 2013, es decir, por más de 20 años. Si bien, esto refleja un gran compromiso con la institución, su reciente desvinculación ha generado un ambiente de incertidumbre sobre todo porque se teme que existan cambios profundos en la misma.

Por otra parte, se debe mencionar que pese a que la misión y visión de la Fundación se encontraban claramente definidas y son conocidas por todos los empleados, los últimos cambios de orden legal han hecho que se considere necesario un cambio, razón por la cual, se ha generado una fuerte debilidad.

Por otra parte, respecto al personal se puede indicar que en el último año ha existido una rotación considerable, con cambios importantes dentro de los cuales tenemos la contratación de un nuevo Gerente de Negocios y de nuevo Asesor Legal; la salida del Auditor Interno; del Jefe de Cobranzas y su personal, y adicionalmente la de algunos Jefes de Agencia y promotores de microcrédito.

Otra debilidad que posee actualmente la Fundación es la reciente migración del programa Si_Banca al sistema operacional Financiamiento 2.0. Este hecho, por una parte genera fortalezas; sin embargo, a la vez ha generado una serie de debilidades operacionales a las cuales la Fundación deberá hacer frente en los próximos meses y años, como la dependencia de un solo proveedor para el sistema y el desconocimiento del sistema.

Cabe señalar que, si bien su orientación ha sido social, la Fundación no ha implementado un sistema de Gestión de Desempeño que permita contar con indicadores efectivos de su aporte real en este campo. Se puede destacar que se está trabajando para lograr una adecuación del sistema Financiamiento 2.0. con el Software Social Performance Management «SPM»; sin embargo, no se posee fecha definida cuando se contará con el mismo.

De igual manera la Fundación no cuenta un sistema o una forma para medir la calidad de los productos y servicios que oferta. Actualmente se reciben las quejas y sugerencias de los clientes a través de un buzón establecido en todas las agencias que posee, más no se procesan las mismas para mejorar los productos y servicios que se ofrecen. Este hecho representa una

debilidad respecto a otras instituciones como los Bancos, los cuales invierten en sistemas de calidad, tanto por estrategia competitiva como por disposiciones legales.

Adicionalmente, la Fundación posee una debilidad frente a sus competidores relacionada con su capacidad de ofrecer nuevos productos, ya que no posee la capacidad para proporcionar productos financieros que demandan montos mayores a USD 20,000.00, como son el crédito para las pequeñas y medianas empresas, u otros similares, ya que los fondos que posee son limitados.

Es importante señalar que en los últimos años, el monto promedio de préstamo de la Fundación se ha incrementado notablemente conforme se indica en la Figura 45, este hecho indica que no se está atendiendo precisamente al nicho más bajo del microcrédito, sino aquellas personas que demandan créditos un poco más altos, lo que aparta a la organización de su objetivo de combatir las pobreza.

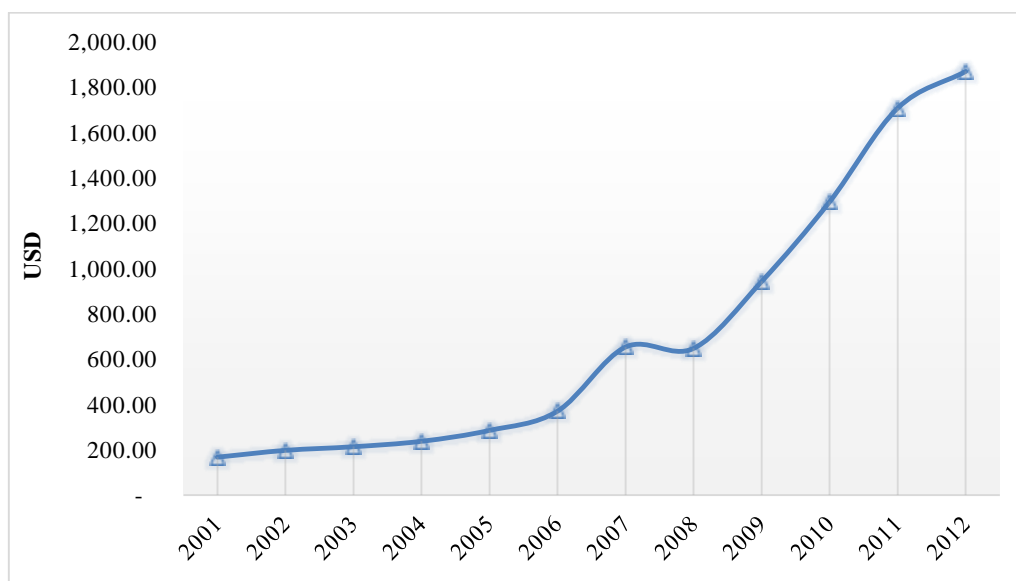


Figura 45. Evolución del monto promedio de microcrédito de Fundación Alternativas para el Desarrollo – 2001 al 2012.

Fuente: MIX, 2013 www.mixmarket.org

En términos generales el desempeño institucional de la Fundación a diciembre del 2012, fue calificado con “β-”, lo cual a criterio de la calificadora que realizó el estudio responde a que Fundación Alternativas para el Desarrollo es una institución “microfinanciera en etapa de fortalecimiento, con moderada solvencia financiera, y con estrechos resultados en el

negocio” (MicroRate, 2012). En la siguiente tabla se puede apreciar algunos de los indicadores en los cuales Fundación Alternativas para el Desarrollo fue ubicada en el 3er y 4to cuartil de desempeño, lo cual evidentemente representa una debilidad para la misma.

Tabla 28. Indicadores de Fundación Alternativas para el Desarrollo calculados por Microrate -2012.

	ALTERNATIVA		MicroRate Individual		MicroRate IMF'S Medianas
Indicadores	Dic.-12	Cuartil*	1er Cuartil	Promedio	Promedio
ROE Ajustado	6.10%	3ero	17.60%	12.20%	3.70%
Apalancamiento	5.3	3ero	1.9	3.8	2.4
Gastos Operativos	17.90%	3ero	12.70%	17.60%	29.60%
Prestatarios por Personal	84	3ero	119	95	121
Margen Operativo	2.30%	4to	6.40%	4.50%	3.50%
Cartera Bruta (‘000\$)	\$13,349	4to	\$327,303	\$223,780	\$23,687

Nota. Fuente: (MicroRate, 2012)

Dentro de los indicadores anteriormente señalados, aquellos que poseen las calificaciones más bajas en comparación con el mercado son el Apalancamiento, los Gastos Operativos, el Número de Prestatarios por personal, el Margen Operativo y la Cartera Bruta.

Otra debilidad que posee la Fundación es el poco reconocimiento que posee su marca, se debe indicar que tanto la denominación «Fundación Alternativas para el Desarrollo», como su lema comercial «Abrimos Puertas», no han tenido la acogida en el mercado que se desearía, así ninguno de los dos se encuentran entre los nombres de los proveedores de microcrédito que los usuarios del mismo distinguen. Se debe señalar que en este sentido los proveedores que poseen en mayor reconocimiento de marca son Banco Solidario, Procredit, y Credifé.

Este hecho se puede atribuir a que la Fundación no posee un área de Marketing o Mercadeo que se encargue de impulsar su marca o de realizar las gestiones de marketing. Estas funciones las realiza el área de Negocios, generando una carga elevada de trabajo para esta área.

Relacionado con el posicionamiento de la marca, se puede indicar que el número de beneficiarios que posee la Fundación, es una debilidad. Si bien ha existido un aumento

considerable de los mismos en los últimos años, el número total de clientes de microcrédito continúa siendo pequeño en comparación con el mercado general.

En este orden de ideas, se puede indicar que la Fundación posee una lealtad de sus clientes relativamente baja, son muy pocos los clientes que una vez que han cancelado su primer crédito, solicitan uno nuevo. Conforme a los datos obtenidos del área de Negocios de Fundación Alternativas para el Desarrollo, los clientes que acceden a un re-préstamo está cerca de los 180 promedio por mes, lo que representa alrededor del 37% del total de clientes, Figura 46.

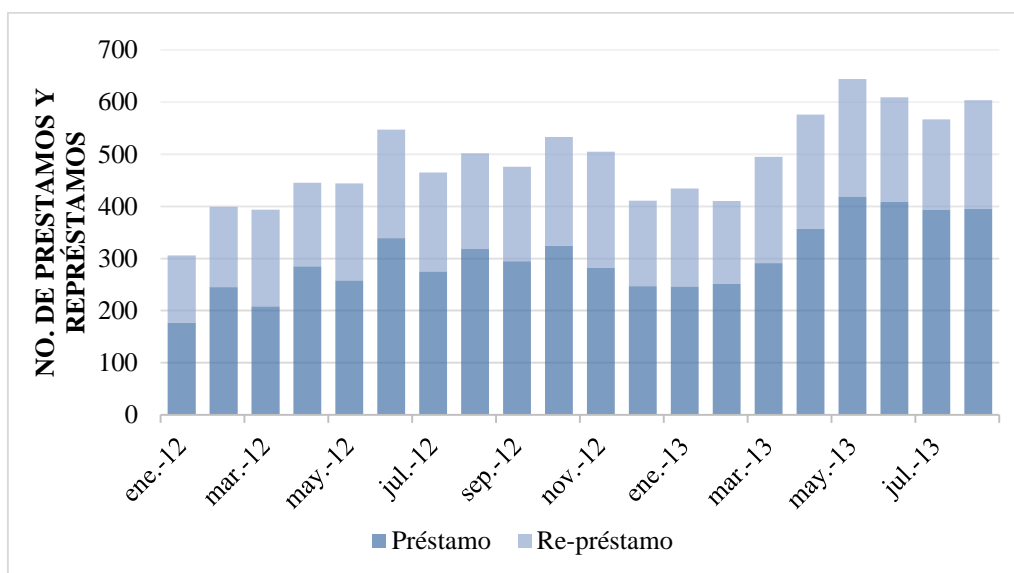


Figura 46. Número de Préstamos y Re préstamos solicitados a Fundación Alternativas para el Desarrollo – 2012 al 2013.

Fuente: Fundación Alternativas para el Desarrollo (2013).

Por otra parte, relacionado con los servicios no financieros una debilidad que posee la Fundación, es el hecho de que la información que se brinda a sus beneficiarios suelen ser considerada como insuficiente, sobre este tema se han presentado sendas quejas, principalmente sobre los temas en los cuales son capacitados y los costos que esto implica. Adicionalmente los clientes relacionan los servicios que prestan los aliados estratégicos de Fundación, con los servicios de ésta, repercutiendo en la imagen que poseen la misma.

Finalmente, otra debilidad que posee Fundación Alternativas para el Desarrollo, se presente en el hecho de que pese a sus esfuerzos no ha podido levantar de manera completa sus

procesos, pese a que se ha realizado una serie de consultorías, no se ha definido de manera general los mismos, este hecho ocasiona otras debilidades como son la falta de control a través de mecanismos para controlar procesos, adicionalmente genera diferencias en el otorgamiento de los microcréditos tanto a nivel de Asesores como de Agencias.

En términos generales, las debilidades que actualmente posee Fundación Alternativas para el Desarrollo son:

- Experiencia de menos de 15 años en el microcrédito.
- El objeto de la Fundación la orienta al beneficio social sobre la maximización de utilidades.
- La Fundación no genera utilidades.
- La Fundación no ofrece rendimientos sobre inversiones, y no recibe aportes de capital a su patrimonio.
- No se reparten utilidades entre sus trabajadores.
- Gobierno Corporativo débil.
- Única Dirección Ejecutiva por más de 20 años.
- Cambio reciente en la Dirección Ejecutiva crea incertidumbre.
- Se está considerando un cambio en la misión y visión de la Fundación por temas legales.
- Rotación de personal ha aumentado.
- Reciente implementación de un nuevo Sistema Financiero, genera dependencia de un solo proveedor y desconocimiento por parte del personal de su uso.
- No se posee sistema para medir indicadores sociales, ni su gestión de desempeño.
- No se posee un sistema de calidad para mejorar sus productos o servicios.

- Cantidad limitada de activos.
- Capacidad reducida para ofertar nuevos productos.
- Productos únicamente de microcrédito.
- Dificultad para ofrecer nuevos productos.
- Fondos limitados para otorgar préstamos.
- Monto promedio orienta la acción de su otro mercado.
- Calificación “β-” en el desempeño financiero.
- Moderada solvencia financiera y estrechos resultados del negocio.
- Indicadores de Apalancamiento, Gastos Operativos, el Número de Prestatarios por personal, el Margen Operativo y la Cartera Bruta con calificaciones por debajo del mercado.
- Poco reconocimiento de la marca y lema comercial.
- Falta de un departamento del Marketing.
- El área de Negocios maneja la colocación, recuperación y promoción de los microcréditos.
- Número de beneficiarios pequeño en comparación de sus competidores.
- Lealtad de clientes baja.
- Falta de información de servicios no financieros y costos.
- Imagen deteriorada por aliados estratégicos.
- Levantamiento de procesos incompleta.
- Falta de control de algunos procesos.
- Diferencias en la manera de otorgar los microcréditos entre Asesores y Agencias.

3.2.4. Determinación de Fortalezas

Fundación Alternativas para el Desarrollo durante sus años de vida como institución se ha caracterizado por ser emprendedora tanto en el campo del asesoramiento y capacitación en microcrédito así como en la concesión de los mismos.

Como muestra de este hecho, podemos traer a colación su desempeño como centro de capacitación de uno de los principales proveedores de microcrédito del Ecuador como es el Banco Solidario, su rol como creadora de la RED Financiera Rural, la realización de una serie de proyectos para el beneficio de la sociedad en general, la organización de la Cumbre Nacional de Asesores de Microfinanzas la cual se encuentra en su VII edición, y el desenvolvimiento que ha logrado con su programa de microcrédito.

Adicionalmente, la fortaleza de la Fundación radica en transmitir éste espíritu empresarial a la sociedad, lo cual se puede observar en la línea de microcrédito para emprendimiento que se desarrolló en el 2013, la misma tiene por objeto beneficiar a jóvenes que desean emprender un negocio, brindándoles un capital semilla de hasta USD 2.000. Es importante señalar que esta visión emprendedora y comprometida con la sociedad, ha sido transmitida exitosamente a todos los empleados de la Fundación.

Por otra parte representa una fortaleza de la Fundación el hecho de haber generado programas de microcrédito, los cuales combinan el elemento financiero como el desempeño social, manteniéndose alineada con su misión y visión.

El elemento diferenciador de los productos y servicios de microcrédito que ofrece la Fundación, claramente constituye la vinculación que la misma ha hecho entre el microcrédito y sus servicios no financieros, denominados como «Programa de Capacitación Microempresarial: Abriendo Puertas».

Por otra parte, cabe destacar que la Fundación cuenta con profesionales que ejercen los niveles de dirección altamente calificados. El perfil profesional, constituye una de las preocupaciones principales que posee al momento de realizar una contratación de sus colaboradores, razón por la cual los gerentes poseen experiencia comprobada en la industria del microcrédito.

A su vez este hecho ha contribuido a formar en Fundación equipos de trabajo multidisciplinarios orientados a los objetivos que se plantean, y a crear un clima laboral idóneo; conforme a los datos que miden la Fundación el índice de clima laboral en el año 2012, reportó un el 93.44% de satisfacción,.

Otra fortaleza que posee la Fundación, es el hecho de que ha procurado mantener una relación balanceada de género, conforme se puede evidenciar en la siguiente Tabla, durante los años 2010 al 2012, la participación de mujeres se ha incrementado llegando casi a representar el 50% de todos los trabajadores. A noviembre del 2013, la Fundación cuenta con 54 trabajadores y 50 trabajadoras Es importante señalar que al ser una organización social dentro de sus principios básicos, se encuentra la igualdad de género.

Tabla 29. Porcentaje de Mujeres trabajando en Fundación Alternativas para el Desarrollo - 2010 al 2012

Año	% de mujeres trabajadoras en Fundación Alternativas para el Desarrollo
2010	42.42%
2011	44.19%
2012	45.28%

Nota. Fuente: Fundación Alternativas para el Desarrollo (2013).

Adicionalmente a lo señalado, otra ventaja que posee la Fundación relacionada con su personal es el hecho de que el mayor número de personas contratadas son asesores de microcrédito y personal del área de negocios, Figura 47, los cuales son los encargados de ejecutar tanto el programa de servicios no financieros como el de microcrédito, y concentra la fuerza laboral.

Como muestra de este hecho, las contrataciones de personal que se han realizado en el 2013 van orientadas al cumplimiento de sus programas, y no incrementan la carga administrativa, como se puede apreciar en la siguiente Figura.

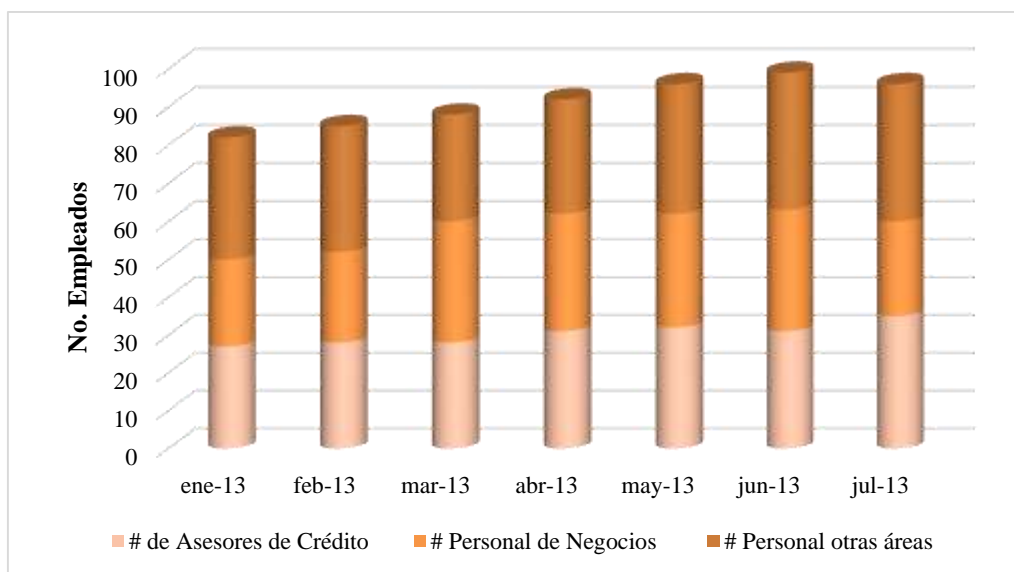


Figura 47. Personal de Fundación Alternativas para el Desarrollo por áreas - 2013.

Fuente: Fundación Alternativas para el Desarrollo (2013).

A su vez, constituye una fortaleza de la Fundación el hecho de que los asesores de microcrédito es personal comprometido, capacitado y conocedor de las áreas rurales en donde se otorgan los microcrédito, lo que permite llegar a los beneficiarios de manera directa conforme a las diferentes metodologías de microcrédito, a la vez de explorar nuevos segmentos del mercado.

Por otra parte, se puede indicar como fortaleza el hecho de que la Fundación cuenta con un Tablero de Indicadores que se encuentra alineado con los diferentes objetivos estratégicos que posee, el mismo permite a la administración controlar el desempeño mensualmente.

Tabla 30. Indicadores en Tablero de Control « Balanced Score Card - BSC» Fundación Alternativas para el Desarrollo – 2013.

Objetivo estratégico	Indicador
Sostenibilidad/finanzas	
Fortalecimiento del patrimonio	Incremento de la solvencia patrimonial
Sostenibilidad financiera	Incremento de la rentabilidad sobre patrimonio
Sostenibilidad de proyectos	Aumento de los excedentes de proyectos
Eficiencia operativa	Control de gastos operativos
Buena calidad de cartera	Reducción de la mora par 30
Calidad de cartera de crédito	Aumento de colocación de cartera
	Aumento del saldo de cartera administrada

Sostener el Fondo de programas	Aumento del monto de fondeo
Asegurar el normal desenvolvimiento de los programas y proyectos	Aumento de la liquidez
Asegurar donaciones	Aumento del monto de donaciones
Cientes	
Profundidad del microcrédito	Reducción del monto promedio de cartera
	Incremento de clientes nuevos de microcrédito
Desempeño social	Incremento % de de clientes de grupos solidarios
	Número de clientes capacitados por asesores de crédito
	Definición de indicadores sociales bajo la gestión de desempeño social y elaboración del sistema de monitoreo
Excelencia en la calidad de servicio	Aumento en la satisfacción del cliente
Soporte: control interno/operaciones/tecnología	
Gobernabilidad	Aumento en el cumplimiento del plan de gobernabilidad
Legal	Aumento en el cumplimiento del plan de gestión legal
Herramienta de información implementada según las necesidades de la organización	Aumento en el cumplimiento del plan de implementación del core
Monitoreo y control de riesgo	Porcentaje de cumplimiento del plan anual de riesgos
Control interno	Porcentaje de cumplimiento del plan anual de auditoría interna
Desarrollo: talento humano e innovación	
Capacitación y desarrollo profesional	Aumento en el cumplimiento del plan anual de capacitación
Clima organizacional optimo	Índice de clima laboral
	Índice de rotación de personal

Fuente: Fundación Alternativas para el Desarrollo (2013).

El Tablero de Control de Fundación Alternativas para el Desarrollo, fue desarrollado en base a la metodología del «Balanced Score Card», razón por la cual los indicadores que se presentan se encuentran divididos en Financieros, de Clientes, Operativos y de Talento Humano como se indican en la Tabla 30.

Respecto a los indicadores de la Fundación, se puede señalar que la misma posee una fortaleza financiera, ya que varios se encuentran sobre el promedio aceptable. Se debe recalcar que la Fundación se ha sometido a un sistema de auto regulación que le ha permitido ser reconocida tanto ante los organismos internacionales como nacionales. En la siguiente

tabla se presentan algunos indicadores financieros de Fundación Alternativas para el Desarrollo.

Tabla 31. Indicadores Financieros Fundación Alternativas para el Desarrollo - 2013

	ene-13	abr-13	jul-13	oct-13	Óptimo
Capital					
Solvencia Patrimonial	15.07%	13.83%	15.36%	15.44%	Mayor a 14%
Apalancamiento	4.24	3.60	3.32	3.43	Menor a 5x
Activos	PAR 15	PAR 30	PAR 30	PAR 30	
Morosidad Propia	2.22%	3.37%	2.93%	3.24%	Menor a 3%
Cobertura de Cartera en Riesgo	99.50%	90.35%	113.83%	106.08%	Mayor a 100%
Manejo Administrativo					
Activos Productivos / Pasivos con Costo	115.76%	111.26%	114.01%	115.87%	Mayor a 115%
Grado de Absorción: Gastos Operacionales/ Margen.Financiero.	91.67%	92.06%	88.50%	89.34%	Menor a 92%
Gastos Operativos / Cartera Promedio	18.11%	16.70%	15.86%	15.45%	Menor a 15%
Rentabilidad					
Rendimiento / Activo Promedio - ROA	2.07%	2.98%	4.45%	4.61%	Mayor a 2%
Rendimiento / Patrimonio Promedio - ROE	14.56%	21.25%	31.16%	31.69%	Mayor a 16%

Evidentemente, el hecho de contar con una Gerencia Financiera que posee experiencia en el ámbito de las microfinanzas, ha contribuido a generar estabilidad financiera principalmente en los últimos años.

Finalmente como fortaleza se puede indicar que la Fundación capacita constantemente a su personal para mantener sus conocimientos actualizados, a octubre del 2013, se había ejecutado el 63.16% de su Plan de Capacitación.

En términos generales, las fortalezas que actualmente posee Fundación Alternativas para el Desarrollo son:

- Es una institución emprendedora
- Promotora de instituciones líderes en el microcrédito del Ecuador
- Combinación de elementos financieros y no financieros en sus programas de microcrédito como elemento diferenciador
- Alineación con su misión y visión
- Programa de servicios no financieros detallado
- Espíritu empresarial (crédito de emprendimiento)
- Profesionales altamente calificados en la dirección de la empresa y el Directorio.
- Procesos de selección rigurosos
- Profesionales con experiencia en microcrédito
- Equipos de trabajo multidisciplinarios
- Buen clima laboral y relación balanceada de género en los empleados
- Mayor número de empleados pertenecen al área de Negocios, microcrédito y servicios no financieros
- Asesores con experiencia de campo
- Posibilidad de explorar nuevos segmentos del mercado
- Tablero de indicadores «Balanced Score Card» alineado con los objetivos estratégicos de la Fundación
- Autoregulación financiera fuerte
- Buenos indicadores en Solvencia Patrimonial, el Apalancamiento, la Morosidad de la Cartera, la Cobertura en riesgos, y otros indicadores de Solvencia
- Capacitación constante a su personal

3.3. Análisis de productos otorgados

Fundación Alternativas para el Desarrollo brinda tanto servicios de capacitación y asesoría (no financieros), como productos financieros (microcrédito) y microseguros (alianza estratégica), preferentemente para personas de escasos recursos, que vivan en zonas rurales. El esquema general de los productos y servicios se encuentra dividido conforme se indica en la Figura 48.



Figura 48. Esquema General de Productos y Servicios - 2013.

Fuente: Fundación Alternativas para el Desarrollo (2013).

El esquema general de productos y servicios de la Fundación, prevé la entrega de manera conjunta, tanto del microcrédito como de los servicios no financieros, de tal forma que siempre un préstamo es acompañado de asesoría y capacitación en temas micro empresariales.

La Fundación ha desarrollado una metodología de microcrédito que de manera conjunta brinda los servicios no financieros y el microcrédito, con el objeto de optimizar la utilización de los recursos entregados, la adecuadamente inversión de los mismos en la mejora de los negocios, o la creación de los mismos, la recuperación de los fondos entregados, y la mejora de las condiciones de vida del beneficiario.

Es importante señalar que a partir del año 2013 sumó a los productos microfinancieros que otorga, la concesión de microseguros mediante una alianza estratégica con la empresa Seguros del Pichincha S.A. Compañía de Seguros y Reaseguros y Raúl Coka Barriga Agencia Asesora Productora de Seguros Cia. Ltda.

3.3.1. Servicios No Financieros

Los Servicios No Financieros que la Fundación Alternativas para el Desarrollo otorga, se encuentran diseñados dentro del Plan denominado «Programa de Capacitación Microempresarial: Abriendo Puertas», el mismo que involucra a tres diferentes áreas de cómo se puede apreciar en la siguiente Figura:

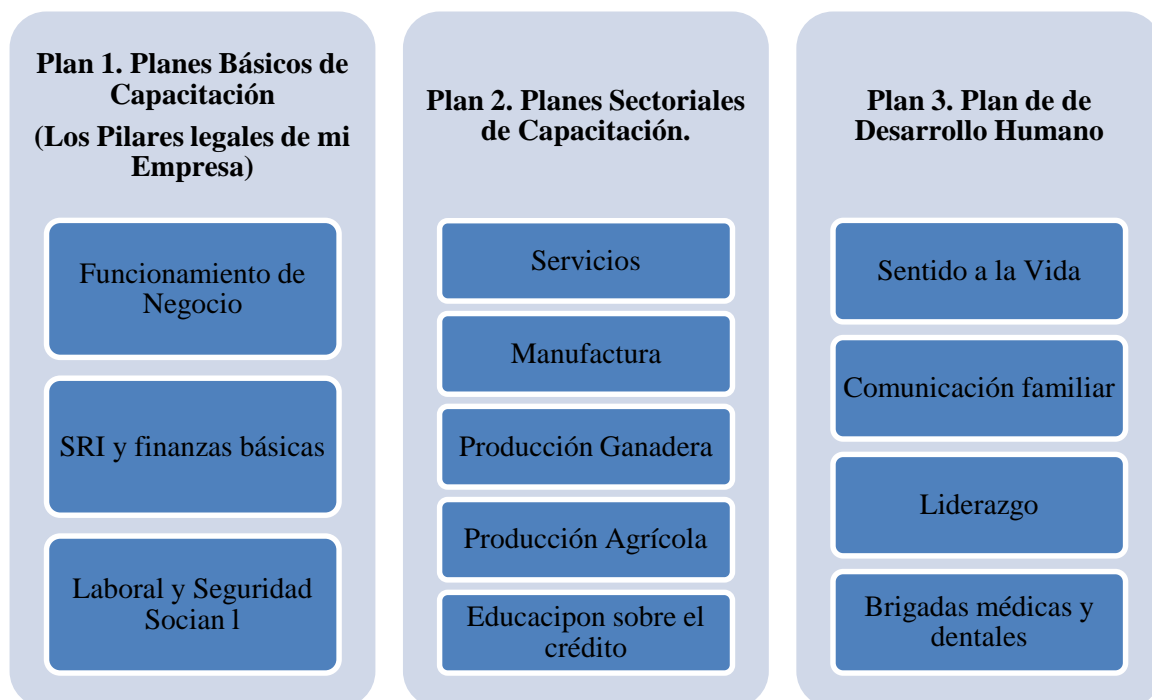


Figura 49. Servicios No Financieros de Fundación Alternativas para el Desarrollo - 2013.

Fuente: Fundación Alternativas para el Desarrollo (2013)

El «Programa de Capacitación Microempresarial: Abriendo Puertas», comenzó en el año 2013, y significó una repotenciación de los servicios no financieros que se otorgaban, primeramente porque se estableció que la prestación del servicio no financiero iniciaría antes de la contratación del microcrédito; durante la visita de evaluación para la concesión del microcrédito, y serían desarrollados a manera de capacitación personalizada apoyada con la ficha de levantamiento de la situación actual, y material gráfico que se entrega al cliente.

Como segundo punto, los Planes Básicos de Capacitación, fueron desarrollados en base a las inquietudes más comunes de los clientes sobre sus negocios, como son: Permisos de Funcionamiento, obligaciones ante Servicio de Rentas Internas «SRI» con Finanzas Básicas; y, temas Laborales y Seguridad Social.

Los Planes Sectoriales de capacitación, por otra parte son desarrollados conforme al área a la cual pertenecen, como por ejemplo atención al cliente, métodos de ventas, mejora de sus cultivos, manejo de desperdicios, etc. Para la ejecución de los Planes Básicos de Capacitación la Fundación destinó a su personal del área de Negocios, mientras que para los Planes Sectoriales de capacitación, contrata expertos en la materia.

Como tercer componente de los Servicios No Financieros, tenemos el Plan de Desarrollo Humano, el mismo que consiste en charlas que van dirigidas los beneficiarios del microcrédito y sus familias. Este servicio tiene por objeto ayudar a que los clientes mejoren su vida, no solo en temas económicos sino generales, razón por la cual se tratan temas como: El Sentido de la Vida, Comunicación Familiar y Liderazgo, estos son realizados a través de otras organizaciones con las cuales se posee convenios de cooperación como son Corporación Alianza Equidad y el grupo católico Lazos de Amor Mariano.

Finalmente los Planes de Desarrollo Humano contemplan la realización de Brigadas Médicas y Dentales, las cuales son desarrolladas gracias a la cooperación que brinda Asistencia Total Raúl Coka Barriga Cia Ltda. y tienen como objeto mejorar las condiciones de salud en general de los clientes.

3.3.2. Productos de Microcrédito

Fundación Alternativas para el Desarrollo ofrece productos crediticios en tres diferentes segmentos, Microcréditos de Acumulación Ampliada, Microcréditos de Acumulación Simple, y Microcréditos de Subsistencia - Emprendimiento, como se puede observar en la siguiente Figura:

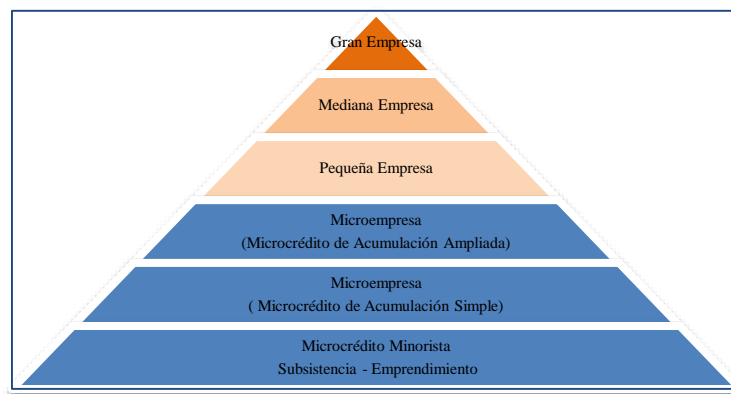


Figura 50. Orientación de Microcréditos en Pirámide Crediticia - 2013.

Fuente: Fundación Alternativas para el Desarrollo (2013)

Conforme a la definición del Directorio del Banco Central del Ecuador, los productos crediticios de la Fundación, son:

- **Microcrédito minorista.-** Son aquellas operaciones de crédito cuyo monto por operación y saldo adeudado en microcréditos a la institución financiera sea menor o igual a USD 3.000, otorgadas a microempresarios que registran un nivel de ventas anuales inferior a USD 100.000, a trabajadores por cuenta propia, o a un grupo de prestatarios con garantía solidaria".
- **Microcrédito de acumulación simple.-** Son aquellas operaciones de crédito, cuyo monto por operación y saldo adeudado en microcréditos a la institución financiera sea superior a USD 3.000 y hasta USD 10.000, otorgadas a microempresarios que registran un nivel de ventas o ingresos anuales inferior a USD 100.000, a trabajadores por cuenta propia, o a un grupo de prestatarios con garantía solidaria. Cuando el saldo adeudado en microcréditos supere los USD 3.000 pero no supere los USD 10.000, aunque el monto de la operación sea menor o igual a USD 3.000, la operación pertenecerá al segmento de microcrédito de acumulación simple.
- **Microcrédito de acumulación ampliada.-** Son aquellas operaciones de crédito superiores a USD 10.000 otorgadas a microempresarios y que registran un nivel de ventas anuales inferior a USD 100.000, a trabajadores por cuenta propia, o un grupo de prestatarios con garantía solidaria. Cuando el saldo adeudado en microcréditos

con la institución financiera supere los USD 10.000 indiferentemente del monto, la operación pertenecerá al segmento de microcrédito de acumulación ampliada.

Dentro de esta clasificación del microcrédito, la Fundación ha establecido sus productos y los ha dividido conforme a número de prestamista, utilizando para su concesión dos metodologías existentes de microcrédito, la individual y grupal.

De esta manera, ha definido que son créditos individuales aquellos que son otorgados a una sola persona, ya sea soltera, que posea unión libre, o mantenga un vínculo matrimonial, excluyendo únicamente a aquellas personas que su residencia, tanto laboral o vivienda se encuentre fuera de la zona de influencia de las oficinas de la Fundación, o que su evaluación no permita otorgarles un préstamo.

La Fundación ha establecido los siguientes productos dentro del crédito individual: Mi Negocio, Mi Crecimiento, Mi Desarrollo, Agrícola, Confianza, Solución, Oportuno, Mejora de Vivienda y Rapidito. Las características generales de los microcréditos individuales se detallan en la siguiente Tabla:

Tabla 32. Microcréditos Individuales Fundación Alternativas para el Desarrollo - 2013

Nombre	Mi Negocio	Mi Crecimiento	Mi Desarrollo	Confianza (re prestamos)
Necesidad	Negocio	Negocio	Negocio	Negocio
Destino	Destinado a financiar Capital de trabajo	Destinado a financiar Activo Fijo	Destinado a financiar Capital de trabajo y/o Activo Fijo	Destinado a financiar Capital de trabajo y/o Activo Fijo
Tipo de microcrédito	Individual	Individual	Individual	Individual
Monto Mínimo	600.00	600.00	2,000.00	600.00
Monto Máximo	10,000.00	10,000.00	20,000.00	20,000.00
Tasa	De 600 a 3,000	25.00%	25.00%	23.50%
	De 3,001 a 10,000	24.00%	24.00%	22.50%
	> 10,001	22.93%	22.93%	21.50%
Plazo Desde (Meses)	3	3	6	3
Plazo Hasta (Meses)	24	36	48	36
Frecuencia De Pago	Mensual	Mensual	Mensual	Mensual
Periodo De Gracia	0	0	0	0
Garantías	Ninguna	Hasta USD 3,000	Hasta USD 3,000	N/A
	Garantía Personal	Hasta 4,000 (casa propia titular)	Hasta 4,000 (casa propia titular)	N/A
	Garante Solidario	Hasta USD 6,000 (sin casa propia titular)	Hasta USD 6,000 (sin casa propia titular)	N/A
		Hasta USD 10,000 (con casa propia titular)	Hasta USD 10,000 (con casa propia titular)	N/A
	Hipotecaria	N/A	N/A	Hasta USD 20,000 Garantía del 140% del valor otorgado

Nombre	Agrícola	Solución (re prestamos)	Oportuno	Mejoro mi vivienda	Rapidito
Necesidad	Negocio	Negocio	Negocio	Familia	Familia
Destino	Destinado a financiar capital de trabajo y/o activos fijos, actividades agrícolas	Destinado a financiar capital de trabajo y/o activo fijo, nuevos y re préstamos	Destinado a financiar capital de trabajo en temporadas especiales	Destinado a financiar mejoras de vivienda	Destinado a financiar libre disponibilidad
Tipo de microcrédito	Individual	Individual	Individual	Individual	Individual
Monto Mínimo	400	600	600	600	600
Monto Máximo	10,000	8,000	3,000	10,000	2,000
Tasa	De 600 a 3,000	25.00%	25.00%	25.00%	26.92%
	De 3,001 a 10,000	24.00%	24.00%	24.00%	24.54%
	> 10,001	22.93%	22.93%	22.93%	22.93%
Plazo Desde (Meses)	2	3	2	3	3
Plazo Hasta (Meses)	36	36	6	36	24
Frecuencia De Pago	Mensual	Mensual	Mensual	Mensual	Mensual
Periodo De Gracia	0	3	0	0	0
Garantías	Ninguna	Hasta USD 6,000 (con casa propia)			Hasta USD 1,000 (sin experiencia crediticia) sin firma conyugue
		Hasta USD 8,000 (con casa propia en re préstamo)	N/A	N/A	Hasta USD 2,000 (con experiencia crediticia)
	Garantía Personal	Hasta USD 5,000 (constancia propiedad a producir)	N/A	N/A	N/A
		Hasta USD 10,000 (con casa propia titular)		Hasta USD 5,000 (con casa propia cliente nuevo)	
				Hasta USD 8,000 (con casa propia, cliente antiguo)	
	Solidaria	N/A	N/A	N/A	N/A
	Hipotecaria	N/A	N/A	N/A	N/A

Nota. Fuente: Fundación Alternativas para el Desarrollo (2013)

Por una parte son microcréditos grupales, aquellos otorgados a un mínimo de 3 personas y un máximo de 25, en los cuales todos los beneficiarios adquieren la deuda por igual, pese a que los montos son entregados individualmente.

La modalidad créditos Grupales incorpora integrantes (hombres o mujeres) dedicados a una misma actividad de producción, comercio o de servicios, que tengan un funcionamiento fijo mínimo de 6 meses y que se encuentre en la posibilidad de realizar pagos mensuales. Se debe indicar que dentro de la metodología de microcrédito grupal, se da énfasis a los grupos conformados únicamente por mujeres.

El Crédito Grupal se ha subdividido en dos productos los cuales se las conoce como Mi Grupo y Mi Grupo Confianza, cada una de los cuales con características especiales conforme se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 33. Microcréditos Grupales de Fundación Alternativas para el Desarrollo - 2013.

Nombre		Mi Grupo	Mi Grupo Confianza
Necesidad		Negocio	Negocio
Destino		Capital de Trabajo y Emprendimiento	Capital de Trabajo o Activos Fijos para Clientes Antiguos
Tipo de Microcrédito		Grupal	Grupal
Monto Mínimo		300.00	300.00
Monto Máximo		1,000.00	3,000.00
Tasa	De 600 A >10000	26.50%	21.50%
Plazo Desde (Meses)		2	2
Plazo Hasta (Meses)		10	15
Frecuencia De Pago		Mensual	Mensual
Periodo De Gracia		0	0
Garantías	Ninguna	N/A	N/A
	Garante Personal	N/A	N/A
	Solidaria	15,000.00	45,000.00
	Hipotecaria	N/A	N/A

Nota. Fuente: Fundación Alternativas para el Desarrollo (2013)

Conforme a los objetivos y a las políticas de la Fundación, se han establecido los destinados a los cuales pueden ir los microcréditos que se otorgan, de esta manera los microcréditos debe promover el desarrollo económico y el bienestar de los clientes, es decir deben tener como finalidad la Producción Artesanal e Industrial, la Producción Agropecuaria, Comercio y Servicios, ya sea para financiar capital de trabajo (materia prima, insumos, mercadería,

cobro por ventas, gastos operativos, desfases en flujo de caja y servicios prestados), para la adquisición de activos fijos (bienes muebles, vivienda, terrenos, vehículos, semovientes) o para el pago de pasivos onerosos, siempre y cuando estos hayan sido destinados a alguno de los fines anteriormente indicados, y solo por una única vez.

Finalmente las políticas de la Fundación establecen que los microcréditos que se conceden no pueden ir dirigidos las siguientes actividades:

- Negocios que atenten contra la moral, la salud pública y las buenas costumbres de la comunidad (night clubs, moteles, juegos de video, juegos de azar, cantinas y otros que comercialicen productos no considerados dentro del margen legal).
- Personas y empresas que atenten contra la ley de protección de medio ambiente.
- A clubes deportivos; deportistas cuya fuente de ingresos dependa exclusivamente de esta actividad.
- Candidatos a alguna función pública, partidos políticos y personas dedicadas a esta actividad.
- Cleros religiosos y clérigos que sus ingresos dependan exclusivamente de esta actividad.

3.4.El Proceso de Microcrédito

Actualmente la Fundación no cuenta con una Administración enfocada en procesos; sin embargo, se han establecido en términos generales los correspondientes al otorgamiento y recuperación de la cartera de microcrédito a través de un Manual y una consultoría que se ha realizado durante el año 2013.

El Manual para el otorgamiento y la recuperación de microcréditos ha establecido diferentes etapas que se deben realizar consecutivamente como se puede evidenciar en la Figura 51.



Figura 51. Círculo de Proceso de Microcrédito.

Fuente: Fundación Alternativas para el Desarrollo (2013).

3.4.1. Del proceso de colocación

El Proceso de colocación de los microcréditos que ofrece la Fundación consta de 7 etapas diferentes que han sido definidas de la siguiente manera:

3.4.1.1. Zonificación

La zonificación es la etapa del proceso mediante el cual, los Jefes de Agencia procede a analizar los niveles de concentración y/o dispersión de los clientes, y realizan una división geográfica zonal para determinar el número de Asesores de crédito que se requiere para cubrirlo. La zonificación geográfica determina las zonas específicas en las cuales un Asesor desempeñará sus actividades.

El objetivo de la zonificación es cubrir de mejor manera los mercados, direccionar los productos de microcrédito conforme a la misión de la Fundación, mejorar la productividad de los Asesores, y evitar desplazamientos largos.

Una vez establecidas las zonas en las cuales se desarrollarán las actividades los Asesores, los mismos centran sus acciones dentro de las mismas; sin embargo, hay ocasiones en que su campo de acción se extiende más allá de los límites señalados previamente. Las zonas establecidas pueden ser urbanas, urbana marginal o rural.

Es importante señalar que la zonificación que realiza el Jefe de Agencia parte del Presupuesto anual o mensual de colocación y recuperación realizado por la Gerencia de Negocios.

3.4.1.2. Promoción

Se entiende como promoción, a la Etapa del proceso de colocación en la cual se hace conocer los productos micro financiero y no financiero que ofrece la Fundación. La Promoción se encuentra a cargo del Asesor, y dentro de la misma se han establecido las siguientes actividades que se pueden realizar:

- Promoción Individual.
- Promoción Grupal
- Barridos de Zona.
- Charlas masivas.
- Perifoneo

Por la importancia que posee la promoción para el futuro de la colocación de los microcréditos, los Asesores de microcrédito poseen como tarea diaria realizar la promoción individual, y por lo menos una vez al mes coordinar formalmente para en equipos de trabajo se realicen promociones grupales, barridos de zonas, charlas masivas y perifoneo.

3.4.1.3. Información

La etapa de Información se presenta cuando un potencial cliente solicita al Asesor de microcrédito, o al Asistente Operativo, información respecto a los diversos productos que ofrece la Fundación.

En este sentido, se cuenta con una serie de cartillas informativas (dípticos), en las cuales se hace constar de manera general las características de los diferentes productos microcrediticos que son ofertados, Anexo 1.

Se debe señalar que, pese a que en muchas ocasiones los Asesores entregan la información de los productos microcrediticios de la Fundación a la par que realizan las actividades de Promoción, esta Etapa se completa cuando el interesado visita las oficinas de la Fundación o a su vez cuando contacta al Asesor y se entrega toda información correspondiente.

Adicionalmente, durante esta Etapa se requiere al cliente información básica de respaldo, así como algunos datos personales y de su actividad comercial, para proceder posteriormente a la Etapa de Solicitud del Crédito y Evaluación del negocio.

3.4.1.4. Solicitud de Crédito

La siguiente Etapa del proceso es la Solicitud de Crédito, y consiste en el requerimiento formal que realiza un interesado para obtener un préstamo. Para el efecto, la Fundación ha desarrollado un formulario. Anexo 2, que debe ser llenado íntegramente por el interesado con la ayuda del Asesor, dentro del cual se levanta la siguiente información general:

- Datos personales del interesado
- Dirección domiciliaria y teléfonos de contacto
- Tiempo de estabilidad domiciliaria
- Actividad comercial del interesado
- Tiempo de estabilidad de la actividad económica
- Dirección de la actividad económica y teléfonos
- Referencias personales
- Destino que se dará al microcrédito

Las solicitudes de crédito son necesarias para realizar la Evaluación del cliente, y su negocio y pese a que constituye un la formalización del requerimiento del préstamo, no implican la concesión del mismo.

Se debe indicar que para continuar a la siguiente Etapa, a más de la solicitud totalmente llena, el Asesor de microcrédito debe gestionar la entrega de todos los documentos habilitantes que sustenten la información del cliente.

3.4.1.5. Evaluación

La Evaluación constituye la Etapa más importante del Proceso para la concesión de microcrédito; la misma tiene por objeto conocer la actividad comercial y levantar la información tanto cualitativa como cuantitativa que permita establecer cuál es la capacidad y voluntad de pago que posee el solicitante.

Dentro de esta Etapa, el Asesor de Crédito valida la información que sustente la actividad económica del cliente, a través de la visita al negocio y al entorno familiar del solicitante. La visita tiene por objetivo conocer la realidad en la cual vive el interesado, y las condiciones en las cuales realiza su actividad comercial.

Durante la Evaluación del negocio, el Asesor de Crédito realiza el levantamiento de las necesidades de capacitación, y da los primeros consejos relacionados con el manejo del negocio, en cumplimiento el «Plan Básico de Capacitación – Los Pilares legales de mi Empresa-».

La información que se ha obtenido del interesado de microcrédito, como de su actividad comercial, servirá para realizar la evaluación cualitativa y cuantitativa.

- Evaluación Cualitativa.

La evaluación cualitativa permite a la Fundación tener una imagen del carácter del solicitante del microcrédito, y hacer una apreciación de la «moral de pago» del mismo.

El objeto de esta evaluación cualitativa es conocer si existe algún problema con los miembros de su entorno familiar, vecinos, y otras instituciones financieras, apreciar la estabilidad emocional, familiar y domiciliaria, así como visualizar el nivel de vida relativo al negocio del solicitante. Asimismo permite al asesor medir la apertura del cliente a proporcionar información, y distinguir si el mismo es abierto al entregarla o malicioso.

Una herramienta importante en la evaluación cualitativa, es la revisión del historial de crédito, ya que muestra de forma resumida cuál ha sido el comportamiento que ha tenido el solicitante en otras instituciones similares. Sin embargo, la utilización de esta herramienta es limitado, por el hecho de que muchos de los clientes de la Fundación no han accedido a créditos anteriormente, y no poseen historial de crédito.

- Evaluación Cuantitativa.

La evaluación cuantitativa consiste en análisis de los datos obtenidos para determinar el perfil de riesgo del cliente respecto a su posibilidad y voluntad de rembolsa el préstamo.

Durante esta etapa del proceso de concesión del crédito, se verifica y analiza si la información financiera y económica proporcionada o levantada durante la vista al negocio del cliente es coherente y verídica, se realizan todas las gestiones necesarias para estructurar y analizar la misma.

La Fundación ha diseñado un formato para ayudar al Asesor de Crédito a levantar la información, dentro del mismo se intenta estructurar los datos que genera la actividad comercial del solicitante, bajo los parámetros generales utilizados por las empresas, con el objeto de visualizar de mejor manera la actividad, así como hacer un proyección de los resultados que puede obtener, el formulario, Matriz de Crédito, consta en el Anexo 3.

Los indicadores Financieros que constan dentro de la evaluación cuantitativa han sido definidos de la siguiente manera:

Tabla 34. Indicadores constantes en la Evaluación del Microcrédito – 2013.

Indicador	Fórmula
Capital de Trabajo (KT)	$(\text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente})$
Rotación de Capital de Trabajo	$\frac{(\text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}) * 30}{\text{Costo de Venta}}$
Rotación de Inventarios	$\frac{\text{Inventario} * 30}{\text{Costo de Venta}}$
Índice de Liquidez	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$
Cuota vs Liquidez Disponible	$\frac{\text{Cuota}}{\text{Disponible Neto}}$
Endeudamiento con Crédito	$\frac{\text{Pasivo Total} + \text{Microcrédito}}{\text{Activo Total} + \text{Microcrédito}}$
Endeudamiento sobre Patrimonio	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$

Fuente: Fundación Alternativas para el Desarrollo (2013)

3.4.1.6. Aprobación

Una vez que se posee toda la información requerida por la Fundación en un expediente debidamente estructurado, y que se ha realizado la Evaluación del negocio, el Asesor de Crédito sugiere un monto máximo de aprobación y transfiere el expediente al Jefe de Agencia, quien a su vez analiza el monto sugerido, y lo ratifica o corrige conforme corresponda; una vez hecho esto, el expediente es enviado a la Matriz para su aprobación definitiva.

Es importante indicar, que para que un expediente sea revisado deberá contener al menos los siguientes documentos:

- Solicitud de Crédito debidamente llenada y firmada.
- Matriz de Crédito debidamente llenada.
- Copia de la Cédula de Ciudadanía del deudor y cónyuge, si aplica.
- Solicitud de Garante debidamente llenada y firmada por el garante y cónyuge, si aplica.
- Copia de la Cédula de ciudadanía de garante y cónyuge, si aplica.

- Si tiene casa propia, presentar copia del pago del Impuesto Predial, Escrituras o contrato de compra y venta,
- Si tiene vehículo, presentar copia de la matricula vigente o contrato de compra y venta legalizado. Este requisito es obligatorio en caso de que el deudor o garante pertenezcan al sector de transportistas (taxis, camiones, volquetas, buses, etc.) y certificado de la cooperativa o compañía.
- Recibo de pago de servicio público agua, luz o teléfono, con antigüedad máxima de 60 días a partir de la fecha de emisión impresa en la planilla de servicios, del negocio y/o domicilio (titular y garante). Se exceptúa este requisito para clientes o garantes que vivan en zonas donde se verifique que no cuentan con los servicios básicos, en su reemplazo se solicitará una verificación por parte del Asesor de Microcrédito, la misma que debe constar en los comentarios del asesor impresos en el medio de aprobación.
- Croquis de vivienda y negocio, estos deben incluir mínimo el sector, calle principal, calle secundaria y lugar de referencia.
- Para clientes que tengan ingresos adicionales por arriendos se justificará con los contratos de arrendamiento (no necesariamente legalizados) y copias de cédulas de los arrendatarios.
- Documentos relacionados con el garante, si aplica.
- Documentos relacionados con la garantía, si aplica.

Cuando el expediente llega a la Matriz, la Unidad de Análisis Crediticio «UAC», verifica telefónicamente la información constante en el mismo, y procede a la revisión de los datos del Negocio levantados durante la Evaluación.

De igual manera la «UAC», a través de la página WEB de la Función Judicial, verifica el historial legal del cliente, y en caso de existir algún hallazgo consulta sobre su procedencia a la Asesoría Legal.

Una vez revisado íntegramente el expediente, en caso de que se cumplan con todos los parámetros exigidos, la Unidad de Análisis Crediticio, lo envía para su Aprobación a los diferentes niveles establecidos, Tabla 35, caso contrario, solicita se realicen las correcciones necesarias, o devuelve el Expediente negándolo conforme corresponda.

Tabla 35. Niveles de Aprobación de Microcréditos de Fundación Alternativas para el Desarrollo.

NIVEL APROBACIÓN	USUARIO	MONTO
Nivel 1	Analista 1	400 hasta 7000 USD
Nivel 2	Analista 2	400 hasta 7.000 USD
Nivel 3	Gerente de Negocios	7.001 hasta 15.000 USD
Nivel 4	Subdirector Ejecutivo	15.001 hasta 20.000 USD

Fuente: Fundación Alternativas para el Desarrollo (2013)

3.4.1.7. Desembolso

Una vez que se cuenta con la Aprobación, la Fundación procede a realizar el registro contable de la operación, y a la entrega del crédito en los términos establecidos con el cliente.

Para la entrega del valor en préstamo solicitado, es necesaria la suscripción de los siguientes documentos de forma obligatoria por parte del cliente, y de su garante en caso de que el se cuenta con uno:

- Liquidación de crédito y Pagare
- Contrato de mutuo, Contrato de asesoría y asistencia financiera
- Anexo de multas
- Autorización seguros
- Recibo de caja
- Licitud de fondos
- Facturas servicios no financieros
- Tablas de amortización

3.4.2. Del proceso de recuperación

El Proceso de recuperación ha sido dividido en dos etapas, la de seguimiento y la de cobranzas prejudiciales y judiciales.

3.4.2.1. Seguimiento

El seguimiento del microcrédito comienza una vez realizado el desembolso de crédito, y tiene como propósito el verificar que el dinero que es entregado por la Fundación tenga el destino de inversión en el negocio para el cual fue solicitado. El seguimiento no supervisa la ejecución del negocio, pero sí que la inversión sea realizada. Dentro de la etapa del seguimiento se han establecido al menos dos visitas al cliente:

- La primera visita se realiza dentro del mes siguiente de realizado el desembolso con el objeto de verificar que la inversión haya sido realizada.
- La segunda visita se realiza cuando el préstamo se encuentra al 60% de repago, y tiene por objeto verificar el estado del negocio, y detectar nuevas necesidades de financiamiento.

Pese a lo indicado, las visitas al cliente durante la etapa de seguimiento no se encuentran limitadas, quedando abiertas a las necesidades específicas de cada uno, así estas pueden aumentar dependiendo de la adecuada recuperación que se presente.

3.4.2.2. Cobranzas Prejudiciales y Judiciales

Cuando el proceso de seguimiento no da resultado y un cliente cae en mora de sus cuotas, la Fundación inicia el proceso de cobranzas Prejudiciales, el cual es llevado a cabo por la Unidad de Cobranzas. Dentro de esta Etapa del proceso la Unidad realiza visitas a los clientes que han caído en mora, y requerimientos vía telefónica o escritos mediante los cuales se advierte al cliente sobre su incumplimiento.

Actualmente cuando un cliente sobrepasa los 60 días de encontrarse en mora, la Cobranzas Prejudiciales es realizada por una empresa externa, la cual se encarga directamente de la gestión de cobro; sin embargo, se procura que toda su cartera sea recuperada en la Etapa

anterior antes de pasar a Cobranzas Judiciales, de igual manera, las cobranzas judiciales son efectuadas por una empresa externa.

3.5.Estado de la colocación y recuperación de Microcréditos

En la actualidad Fundación Alternativas para el Desarrollo posee 10 agencias operativas, distribuidas en 4 Zonas Geográficas correspondientes a 7 Provincias conforme se detalla en la siguiente tabla.

Tabla 36. Agencias de Fundación Alternativas para el Desarrollo – 2013.

ZONA	PROVINCIA	CANTÓN	PARROQUIA
ZONA 2	Imbabura	Antonio Ante	Atuntaqui
	Pichincha	San Miguel De Los Bancos	San Miguel De Los Bancos
ZONA 3	Chimborazo	Alausí	Alausí
	Cotopaxi	Latacunga	Latacunga
		Salcedo	San Miguel
	Pastaza	Pastaza	Puyo
ZONA 4	Santo Domingo De Los Tsáchilas	Santo Domingo	Santo Domingo De Los Colorados
ZONA 9	Pichincha	Quito	Quito
			Tumbaco

Nota. Fuente: Fundación Alternativas para el Desarrollo

Las diferentes agencias han sido abiertas para expandir las actividades de microcrédito que la Fundación ha ido desarrollando, y principalmente para cubrir una mayor extensión del Ecuador; únicamente una Agencia ha sido cerrada, y corresponde a la de Ibarra, que atendió hasta el 2011.

Es importante indicar que las agencias de Fundación Alternativas para el Desarrollo son abiertas cerradas conforme a estrategias de desconcentración, con el objeto de cubrir de mejor manera los requerimientos que existen en el mercado, y para hacer frente a la dispersión de sus clientes. En la siguiente Tabla, se presentan las fechas en las cuales cada una de las Agencias de la Fundación inició sus actividades:

Tabla 37. Inicio de Actividades de las Agencias de Fundación Alternativas para el Desarrollo, y Estado.

No	NOMBRE DE LA AGENCIA	INICIO DE ACTIVIDADES	FIN DE ACTIVIDADES	ESTADO
1	Quito Norte	27/05/1990		Funcionando
2	Ibarra	01/06/2002	27/10/2011	Cerrada
3	San Miguel de los Bancos	01/06/2008		Funcionando
4	Santo Domingo de los Tsáchilas	01/06/2008		Funcionando
5	Quito Sur	08/04/2010		Funcionando
6	Atuntaqui	01/12/2010		Funcionando
7	Latacunga	01/07/2011		Funcionando
8	Alausí	08/05/2012		Funcionando
9	El Puyo	07/06/2012		Funcionando
10	Salcedo	01/03/2013		Funcionando
11	Tumbaco	01/04/2013		Funcionando

Nota. Fuente: Registro Único de Contribuyentes «RUC». El 27 de mayo del 1990 la Fundación inicio de actividades. El programa de Microcrédito comenzó en el año 2001.

Evidentemente, la incorporación de nuevas agencias ha aportado tanto al crecimiento de la cartera de microcrédito, como al incremento del número de clientes y operaciones; en la Figura 52, se presentan los datos de la cartera total de enero del 2012 a agosto del 2013.

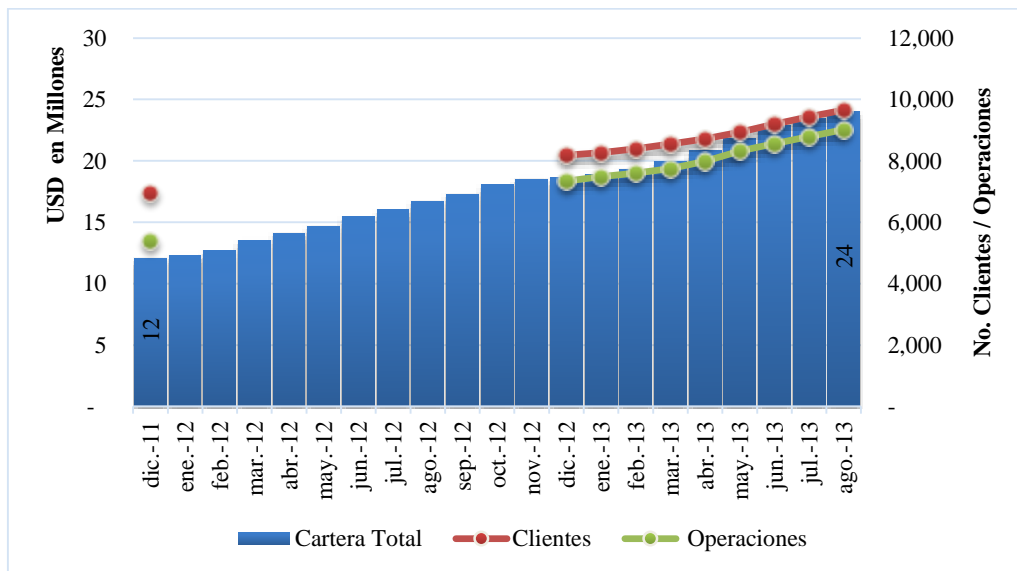


Figura 52. Total Cartera, Operaciones y Beneficiarios de Microcréditos – 2012 al 2013.

Fuente: Fundación Alternativas para el Desarrollo

Conforme se puede apreciar en el periodo de dos años la cartera de microcrédito creció cerca del 200% mientras que el número de beneficiarios y operaciones de crédito lo hicieron en un poco más del 130% y 150% respectivamente, este crecimiento representó pasar de 78 a

644 operaciones, equivalente a aumentar la colocación mensual de USD 386,572 a USD 2,383.705-

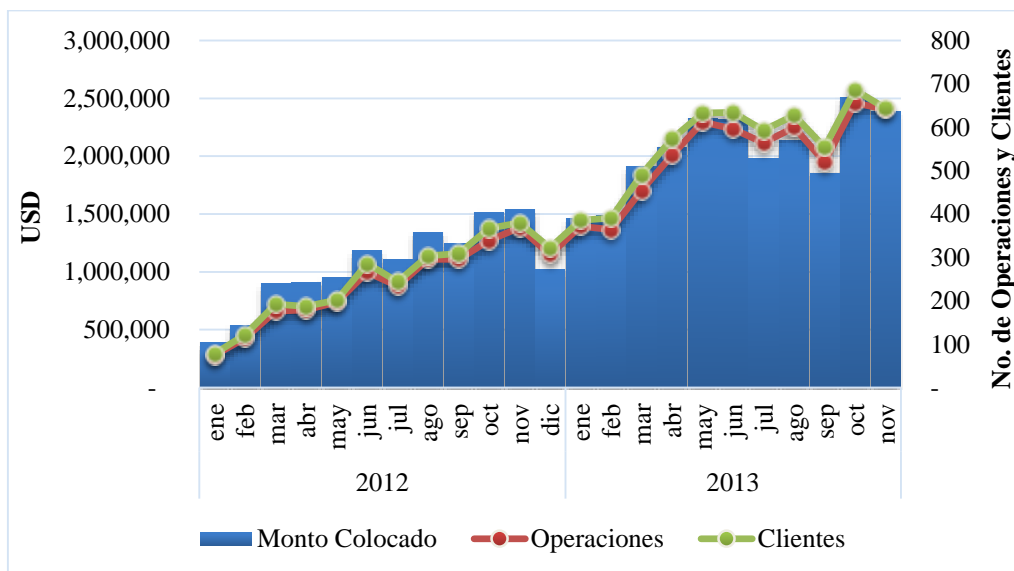


Figura 53. Colocación mensual, No. de Operaciones y Clientes– 2012 al 2013

Fuente: Fundación Alternativas para el Desarrollo

Queda claro que el crecimiento constante de la colocación de microcréditos tiene su origen en la expansión que realizó la Fundación, ya que conforme se indicó, en el periodo comprendido entre el 2011 y el 2012 se abrieron 5 nuevas agencias.

Es importante señalar que si bien el aumento en el número de Asesores de microcrédito contribuyó al crecimiento de la cartera, de 26 Asesores de Microcrédito en todas las Agencias para enero del 2012 a 41 para noviembre del 2013, Figura 54, es indudable que el crecimiento de la misma también se presentó por una mejora en la productividad, principalmente en la capacidad de Colocación de los Asesores.

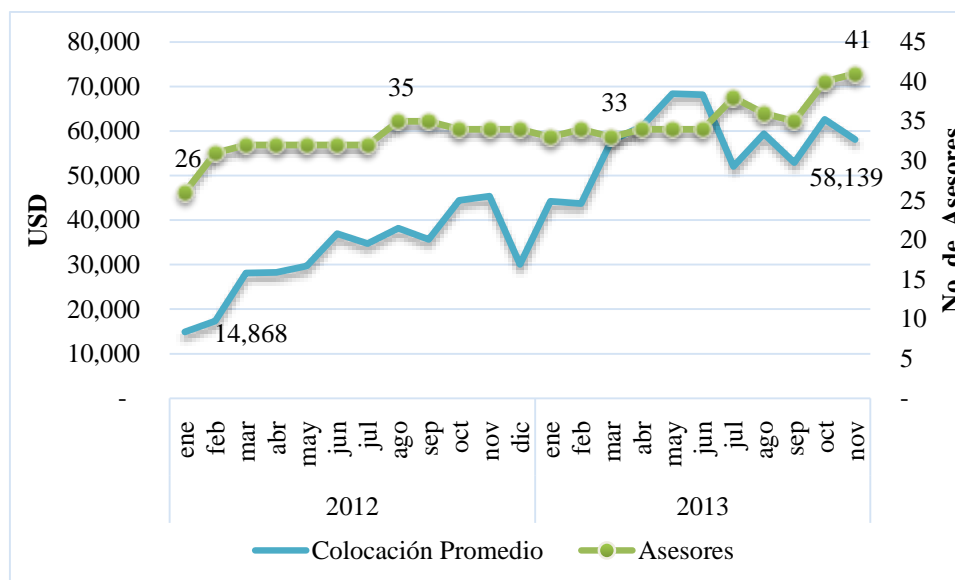


Figura 54. Promedio de Colocación Mensual, y No. de Asesores – 2012 al 2013.

Fuente: Fundación Alternativas para el Desarrollo

Finalmente, respecto a la Colocación se debe indicar que si bien la colocación de operaciones de microcrédito varía de una Agencia a otra, en términos generales la situación de la misma es muy buena, presentando crecimiento en todas las plazas como se puede apreciar en la siguiente Figura.

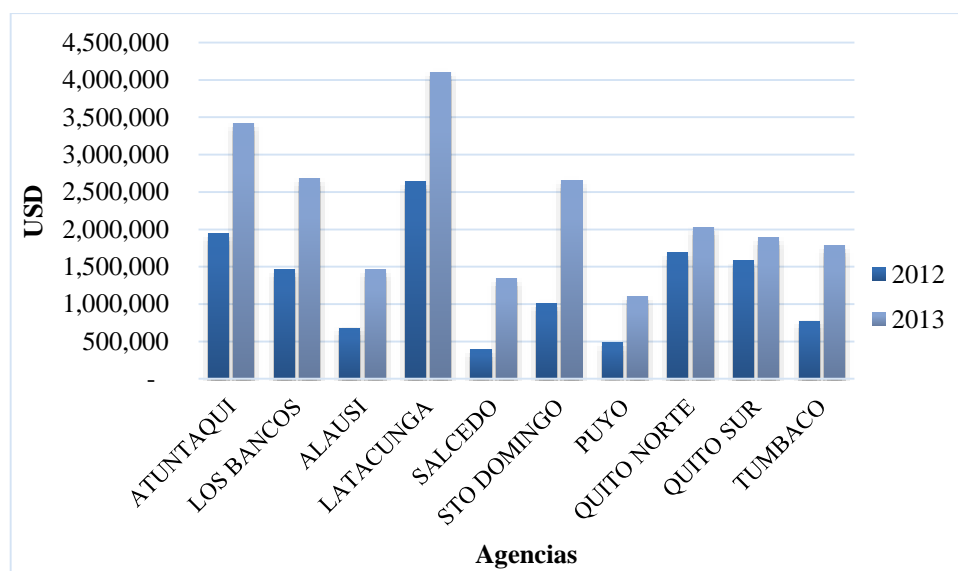


Figura 55. Colocación Anual por Agencia - 2012 y 2013.

Fuente: Fundación Alternativas para el Desarrollo

Por otra parte, con respecto a la recuperación de la Cartera en Mora, es importante señalar que las operaciones impagas del 2011 al 2013, es decir 1,057, dan un total de USD 984,072, y representan deudas de 1,161 clientes, conforme se detalla en la siguiente Tabla.

Tabla 38. Cartera Vencida, No. de Operaciones y Clientes en Mora -2011, 2012 y 2013.

Años	Cartera Vencida + No Devenga Intereses	Operaciones	Clientes
2011	120,435	301	394
2012	598,646	476	578
2013	264,990	160	189
Total general	984,072	937	1,161

Nota: Fuente: Fundación Alternativas para el Desarrollo.

Cabe señalar que la Fundación, conforme a la normativa de la Superintendencia de Bancos y Seguros, cuando una cuota del microcrédito cae en mora, registra tanto el valor de la misma en la cuenta de Cartera Vencida, como su Saldo en la cuenta de Cartera que No Devenga Intereses. Si bien es cierto solo la cuota se encuentra impaga y en mora, por el principio de vencimientos sucesivos todo el valor de la deuda forma parte de cartera en mora. En la Figura 56, se detallan los valores conforme al criterio señalado.

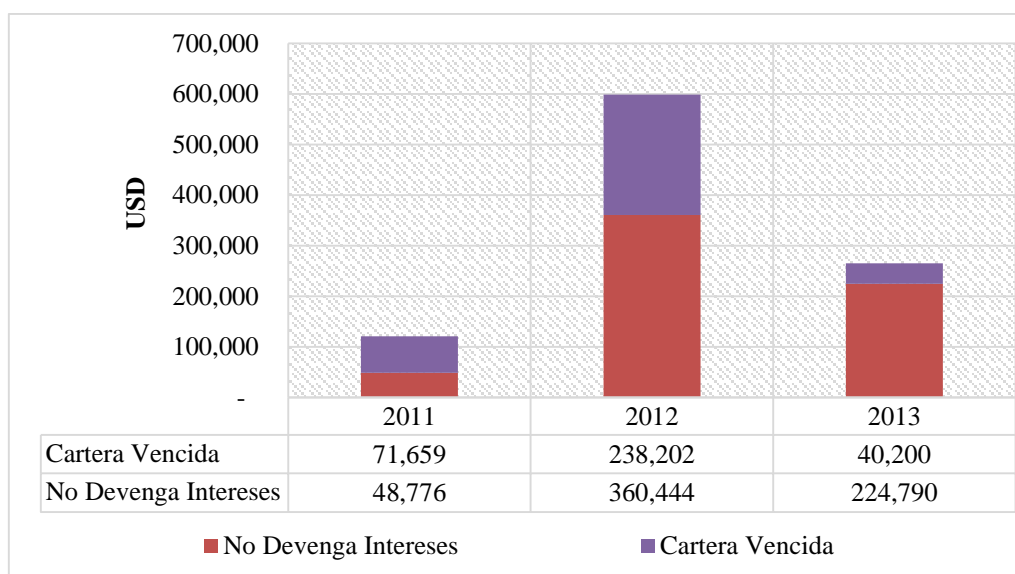


Figura 56. Cartera Vencida y que No Devenga intereses por año de origen -2011, 2012 y 2013.

Fuente: Fundación Alternativas para el Desarrollo

La mora correspondiente a las operaciones otorgadas en los años 2012 y 2013 conforme los datos contantes en la Figura 56, en gran parte se constituye por los valores registrados en la

cuenta de Cartera que No Devenga Intereses, es decir, son operaciones cuyo plazo final no se encuentra vencido; sin embargo, por presentarse una o más cuotas atrasadas, conforme a la norma indicada, se registra todo el valor de la deuda como vencido.

La afectación que una de las cuotas del crédito caiga en mora, es importante para la Fundación, razón por la cual, el proceso de recuperación centra sus esfuerzos en la Etapa de seguimiento como metodología para procurar la recuperación, y contener que la cartera continúe madurando en mora.

De igual manera la Fundación Alternativas para el Desarrollo ha implementado la división establecida por la Superintendencia de Bancos y Seguros, respecto a la composición de la Cartera en Mora de microcrédito dependiendo de los días que se encuentra impaga; en este sentido las categorías se detallan en la Tabla 39, nos indican cuantos días una operación se encuentran en mora.

Tabla 39. Calificación de Microcréditos por Morosidad – 2013.

Categorías	Días de Morosidad
A – 1	0
A – 2	1 a 8
A – 3	9 a 15
B – 1	16 a 30
B – 2	31 a 45
C – 1	46 a 70
C – 2	71 a 90
D	91 a 120
E	más de 120

Nota. Fuente: (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2006)

Conforme se visualiza en la Figura 57, la mayor parte de la cartera en mora corresponde a cartera calificación «E», es decir, que se encuentra en el proceso de cobranzas pre-judiciales y judiciales conforme a la metodología utilizada por la Fundación, ya que posee más de 120 días de retraso; adicionalmente es claro que la mayor parte de operaciones que generan mora son aquellas otorgadas en el 2012.

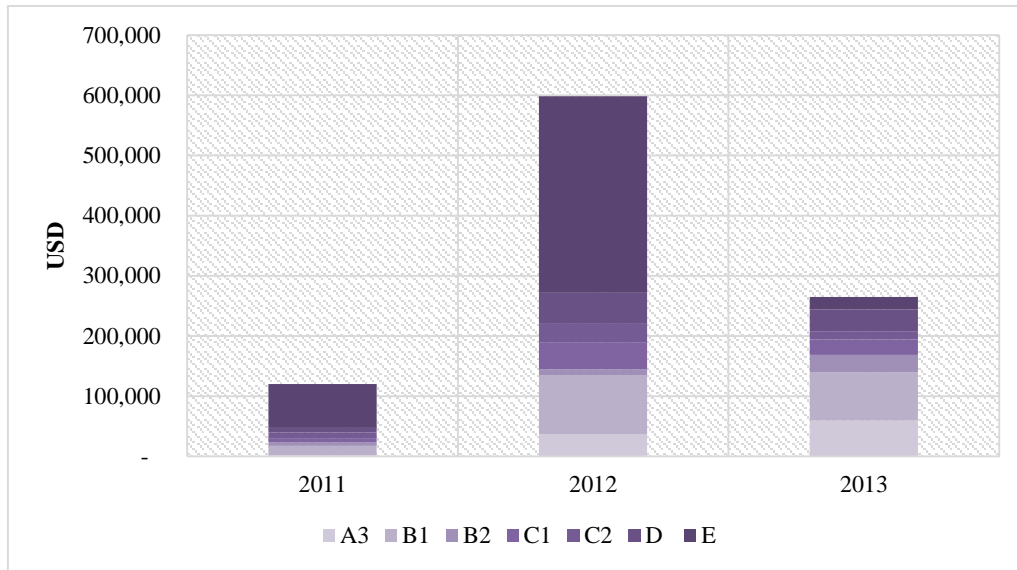


Figura 57. Calificación de Cartera en Mora – 2011, 2012 y 2013

Fuente: Fundación Alternativas para el Desarrollo

Lastimosamente todas las agencias de la Fundación poseen cartera en mora, en la Figura 58 que consta a continuación, se pueden observar los montos de cada una; llama la atención las variaciones que existen, y que principalmente responden a la calidad de colocación de los microcréditos, y a la efectividad del proceso de recuperación en las distintas localidades.

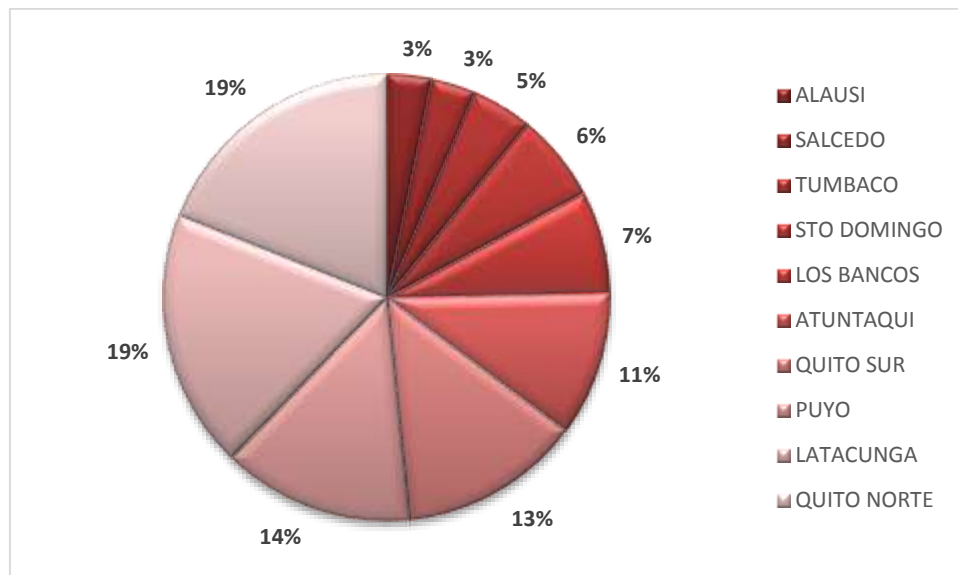


Figura 58. Distribución de la Cartera en Mora por Agencia-2011, 2012 y 2013.

Fuente: Fundación Alternativas para el Desarrollo

Finalmente, se debe señalar que para conocer la situación de los microcréditos en las Agencias de la Fundación, es necesario realizar un análisis de cada una de ellas por separado, tomando en cuenta al menos los siguientes factores: inicio de actividades, número de asesores de microcrédito y experiencia de los mismos, colocación mensual y anual de microcréditos en montos y operaciones, y finalmente el estado y origen de la cartera en mora.

3.5.1. Estado de microcréditos en la Agencia de Atuntaqui

La agencia Atuntaqui, inició sus operaciones en 01 de diciembre del 2010, y se encuentra ubicada en las calles Bolívar y Salinas esquina, de la ciudad de Atuntaqui.

La Agencia de Atuntaqui a inicios del 2012 poseía 4 Asesores de microcrédito, de marzo del 2012 a junio del 2013 su número aumentó a 5 asesores, y en el mes de julio del 2013 se incorporó el 6to Asesor; 4 de los Asesores de esta Agencia son considerados Master, 1 de ellos Senior y 1 Junior, esta división se encuentra realizada en base a la experiencia en el negocio de microcrédito, al volumen de colocación y número de clientes que pueden manejar.

La colocación total mensual realizada en la agencia, ha variado de USD 67,098 en enero del 2012, a la suma de USD 400.297,03 a noviembre del 2013, hecho que representa un aumento de cerca del 500% en un poco menos de dos años, como se puede apreciar en la Figura 59. De esta manera, el total de microcréditos por la Agencia Atuntaqui, para el 2012 y 2013 es de USD 1,940,261 y de USD 3,414,417 respectivamente, los mismos que responden a las operaciones de microcrédito realizadas por los diferentes Asesores, conforme se detalla en Tabla 40.

Tabla 40. Operaciones y Colocación por Asesor Atuntaqui – 2012 y 2013.

Años	Nombre Asesor	Operaciones	Monto Colocado
2012	Aguilar L.	64	229,486
	Cuascota L.	71	274,763
	Mendez L.	93	419,071
	Montenegro M.	80	430,450
	Rivera C.	111	508,068
	Reasignado Cobranza	34	78,423
Total 2012		453	1,940,261

2013	Aguilar L.	90	325,480
	Cuascota L.	182	658,846
	Mendez L.	153	634,839
	Montenegro M.	201	878,641
	Rivera C.	177	796,042
	Toalaombo J.	76	120,570
Total 2013		879	3,414,417

Nota: Fuente: Fundación Alternativas para el Desarrollo

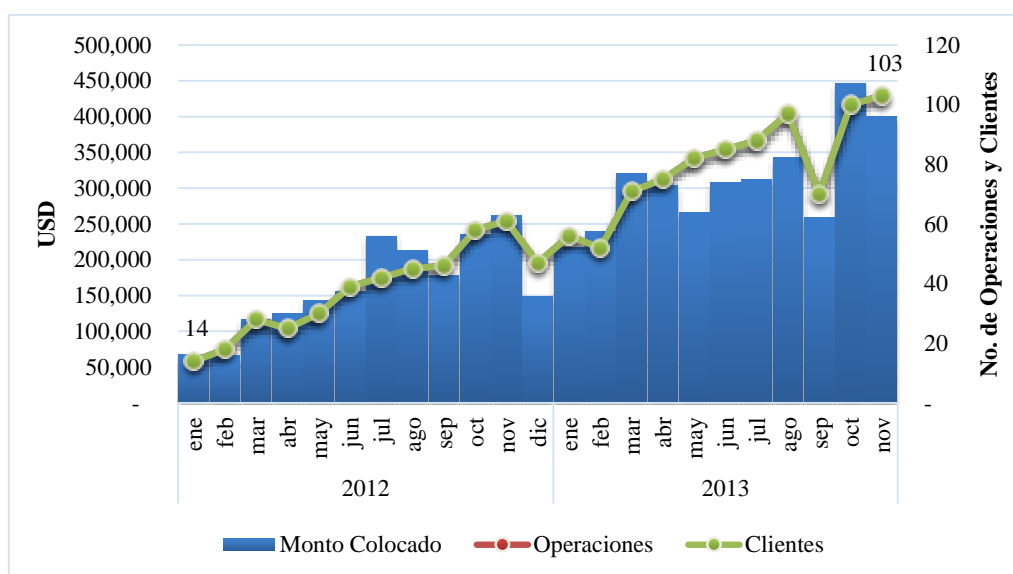


Figura 59. Colocación mensual, No. de Operaciones y Clientes, Atuntaqui – 2012 al 2013

Fuente: Fundación Alternativas para el Desarrollo

Conforme a la información que reporta la Agencia, el número de operaciones mensuales se ha incrementado de manera significativa pasando de 14 a 103, de enero del 2012 a noviembre del 2013 aumentando el promedio de operaciones mensuales de la agencia de 37.75 a 73.25, y el monto promedio de USD 16,775 a la suma de USD 66,716.

En la siguiente Figura, se presenta la evolución que ha tenido el monto promedio de las operaciones realizadas en la Agencia Atuntaqui, en relación a la variación en el número de Asesores de la misma.

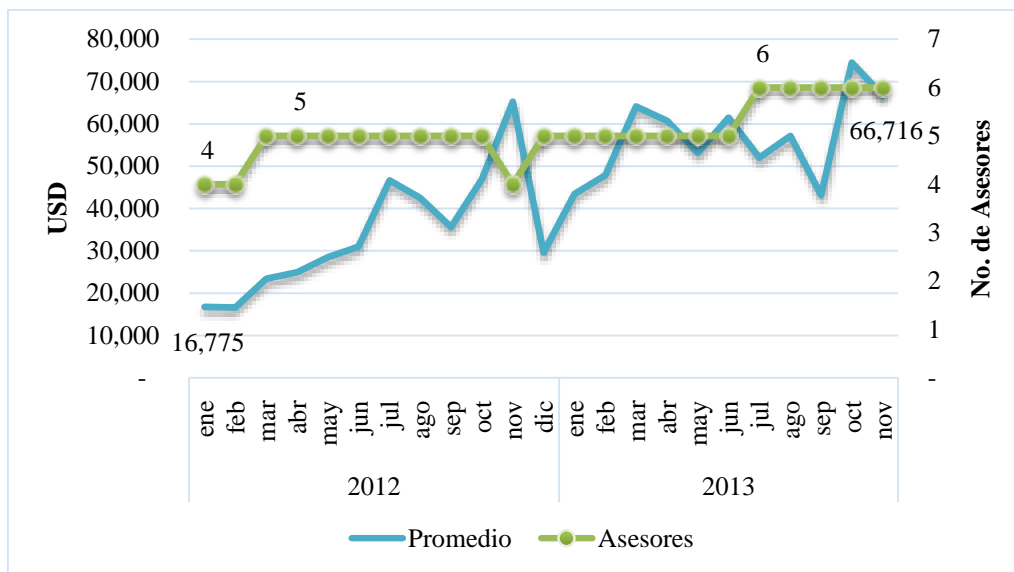


Figura 60. Promedio de colocación mensual, y No. de Asesores, Atuntaqui -2012 al 2013

Fuente: Fundación Alternativas para el Desarrollo

Respecto a la cartera en mora en Atuntaqui la misma llega a un total de USD 103.028, como se presenta en la Figura 61, generada principalmente por las operaciones del 2012. En el 2011 se presenta una cartera en mora menor a las de los otros años; sin embargo, el número de operaciones y clientes la convierte en significativa para el proceso de recuperación.

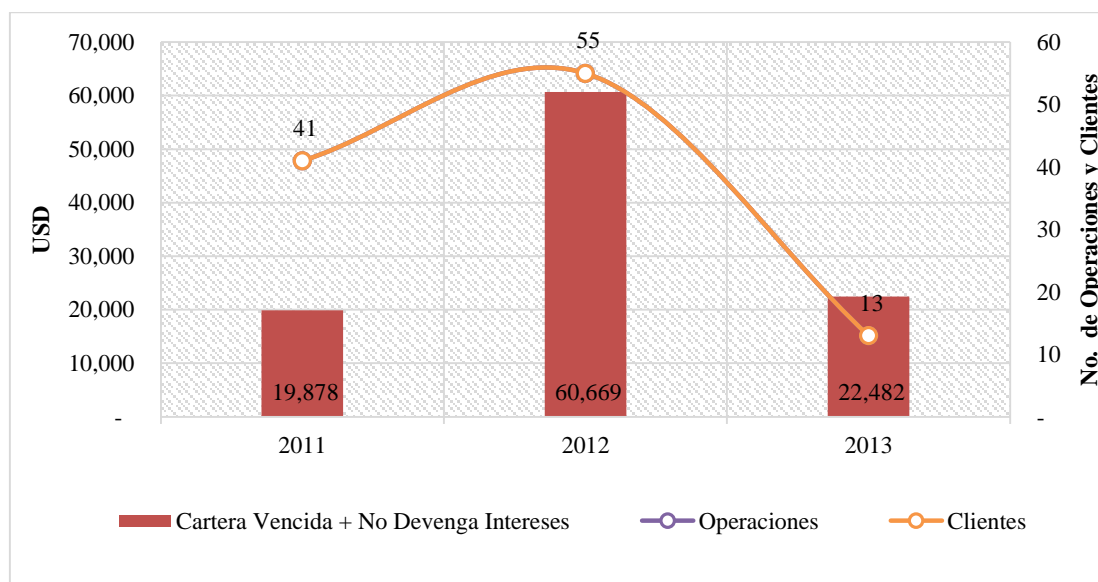


Figura 61. Cartera, Operaciones y Clientes en mora, Atuntaqui – 2011, 2012 y 2013.

Fuente: Fundación Alternativas para el Desarrollo

El mayor componente de la cartera en mora, es decir el 42,82% o la suma de USD 44,114 posee más de 120 días de retraso; por lo cual, se encuentra en cobranzas prejudiciales y

judiciales, el segundo componente importante es la cartera con calificación «B1» es decir con 16 a 31 días de retraso, como se presenta en la Figura 62.

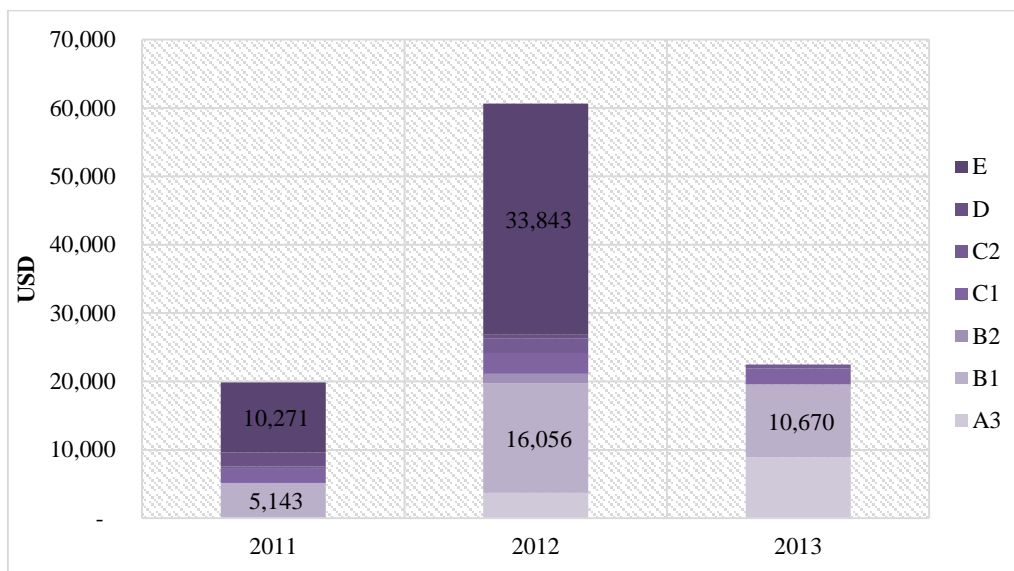


Figura 62. Calificación de Cartera en mora, Atuntaqui – 2011, 2012 y 2013.

Fuente: Fundación Alternativas para el Desarrollo

La concentración en el rango superior de operaciones vencidas, es un síntoma de que la colocación de ese año no se la realizó con una adecuada evaluación y que el proceso de seguimiento tampoco fue el correcto. Por otra parte, la ausencia de cartera de calificación «E» en el 2013 corrobora que el seguimiento de nuevos clientes ha sido adecuado, logrando que estos cumplan con sus obligaciones por el momento.

Al revisar la composición de la Cartera en mora, se puede apreciar que tanto en el 2011 como en el 2012, las proporciones entre cartera Vencida y la Cartera que No Devenga Intereses son similares; sin embargo, al revisar la cartera en mora del 2013, el componente principal de la misma es la Cartera que No Devenga Intereses. Este hecho es perjudicial para la Fundación, ya que significa que los clientes están cayendo en mora en las primeras cuotas de sus créditos, situación que denota una Evaluación insuficiente de la capacidad y voluntad de pago del cliente. En la siguiente Figura, se detalla lo indicado.

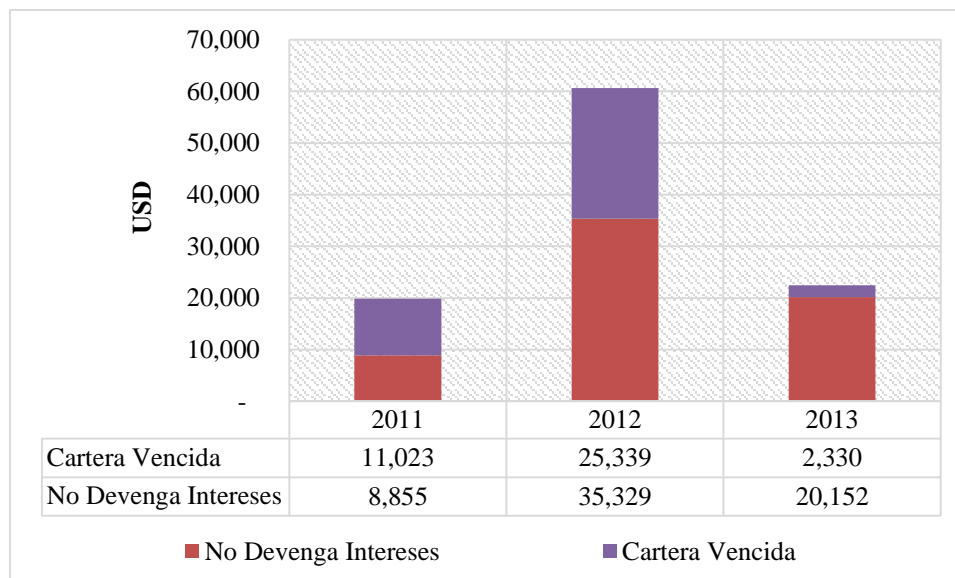


Figura 63. Cartera Vencida y que No Devenga Intereses, Atuntaqui – 2011, 2012 y 2013.

Fuente: Fundación Alternativas para el Desarrollo

3.5.2. Estado de microcréditos en la Agencia de San Miguel de los Bancos

La Agencia de San Miguel de Los Bancos, se encuentra ubicada en la Av. 17 de Julio E11 y 6 de Diciembre, es decir, sobre la Autopista interprovincial.

La Agencia inició sus operaciones en 01 de junio del 2008, y desde su apertura ha ido crecido paulatinamente, a enero del 2012 contaba con 2 Asesores de Microcrédito, y para noviembre del 2013 poseía 5 Asesores de los cuales 3 son Master, y 2 son Junior.

El total de operaciones realizadas en los dos últimos años subió de 307 en el año 2012, a 651 para el 2013, lo que representa pasar de una colocación anual de USD 1,468,470 a un valor de USD 2,646,612 respectivamente, en la siguiente Figura se presenta como ha ido evolucionando estas variables.

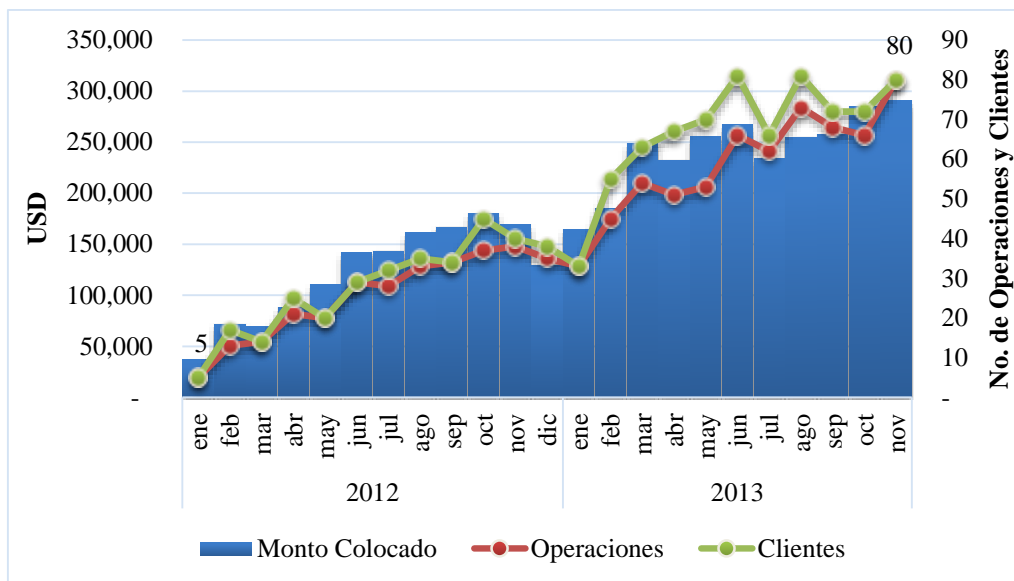


Figura 64. Colocación mensual, No. Operaciones y Clientes, Los Bancos – 2012 al 2013.

Fuente: Fundación Alternativas para el Desarrollo.

Es importante indicar, que el número de beneficiarios ha sido ligeramente superior al de operaciones realizadas por la aplicación de metodologías grupales, puesto que varios de los clientes de la Agencia de Los Bancos se dedican a actividades directamente relacionadas con el campo, y suelen conformar grupos para poder acceder a los microcréditos

Respecto a la colocación por Asesor, entre el 2012 y el 2013 la misma ha aumentado en más del 100% tanto en operaciones como en montos, es evidente que los 3 Asesores Máster son aquellos que manejan el mayor número de operaciones y montos, como se puede constatar en la siguiente Tabla.

Tabla 41. Operaciones y Monto Colocado por Asesor San Miguel de los Bancos -2012 y 2013.

Años	Nombre Asesor	Operaciones	Monto Colocado
2012	Galeas A.	78	371,547
	Montenegro P.	95	452,405
	Sanchez H.	111	583,945
	Reasignado Cobranza	23	60,573
Total 2012		307	1,468,470

2013	Galeas A.	175	805,776
	Merino J.	10	26,954
	Montenegro P	194	804,357
	Porozo L.	75	113,634
	Sanchez H.	193	905,435
	Reasignado Cobranza	4	20,456
Total 2013		651	2,676,612

Nota. Fuente: Fundación Alternativas para el Desarrollo

De esta manera, tomando en cuenta el número de trabajadores en la agencia el promedio de colocación individual se ha incrementado de USD 18,740 a USD 58,119.

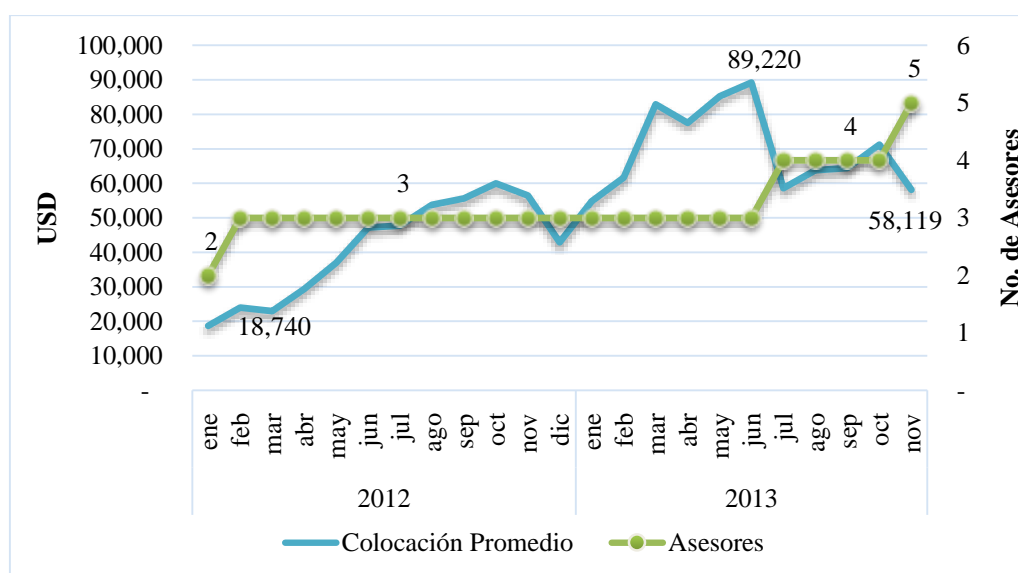


Figura 65. Promedio de Colocación mensual y No. de Asesores, Los Bancos – 2012 al 2013.

Fuente: Fundación Alternativas para el Desarrollo

Por otra parte la cartera en mora, actualmente se encuentra en USD 72,984, principalmente generada por operaciones otorgadas en el año 2012 que se encuentran atrasados en sus pagos, ya que en este año se concentra el 65% de la cartera en mora.

En las Figuras 66 y 67, se puede distinguir la cartera en mora de la Agencia de Los Bancos distribuida por los rangos de vencimiento que establece el Banco Central; así del total las operaciones que reportan valores impagos, es decir 88 microcréditos, el 45.35% posee clasificación «E» más de 120 días en mora; por lo tanto, han pasado al proceso de gestión de cobranzas se encuentran a cargo de la empresa externa.

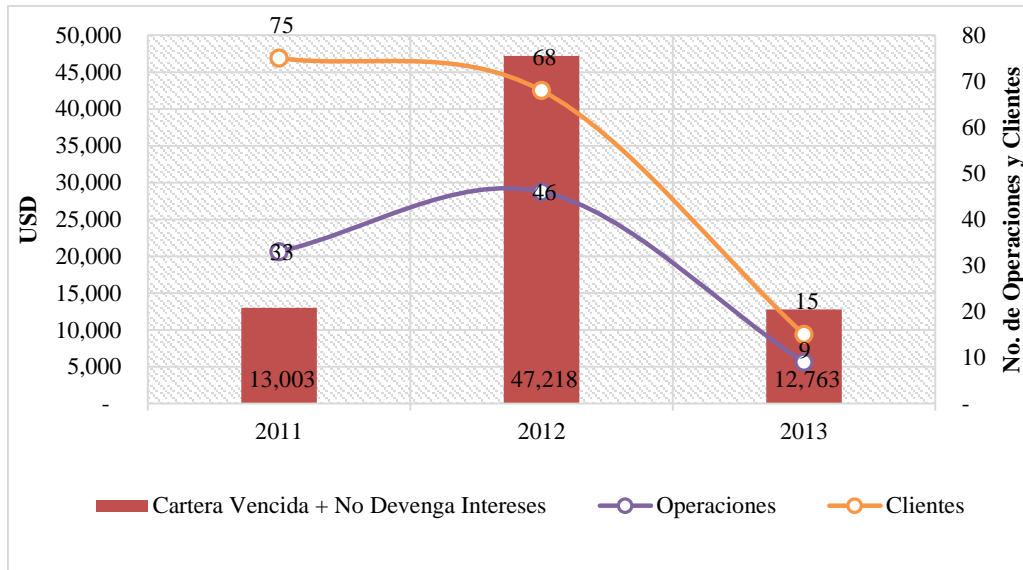


Figura 66. Cartera, Operaciones y Clientes en mora, Los Bancos – 2011, 2012 y 2013.

Fuente: Fundación Alternativas para el Desarrollo

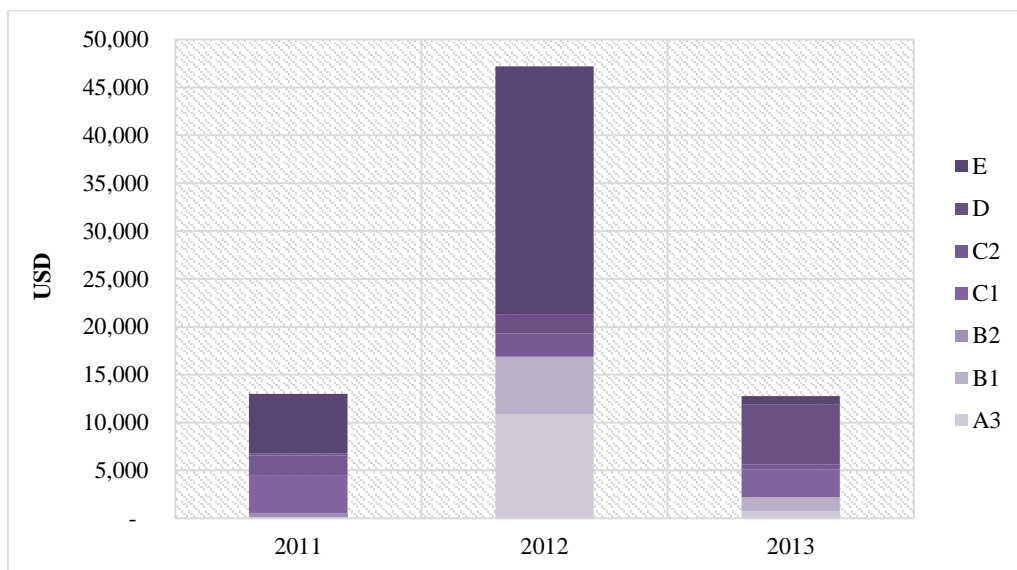


Figura 67. Calificación de Cartera en mora, Los Bancos – 2011, 2012 y 2013.

Fuente: Fundación Alternativas para el Desarrollo

Cabe indicar que en el 2013 también se ha generado cartera en mora, y pese a que la misma se encuentra en diferentes rangos, principalmente en los inferiores, existe una tendencia a madurar, siendo el valor más importante aquel que se encuentra en clasificación «D» que llega a USD 6,224. Un valor mínimo se encuentra en clasificación «E», a diferencia de lo que sucede con la cartera otorgada de años anteriores.

Por otra parte la Cartera Vencida, para los años 2011 y 2012 llega casi a los mismos montos de la Cartera que no Devenga Intereses, este hecho nos indica que ha recurrido más de la mitad del tiempo para el cual la deuda de las operaciones de microcréditos originalmente fue contraída, este hecho se puede observar claramente en la siguiente Figura 65 que consta a continuación.

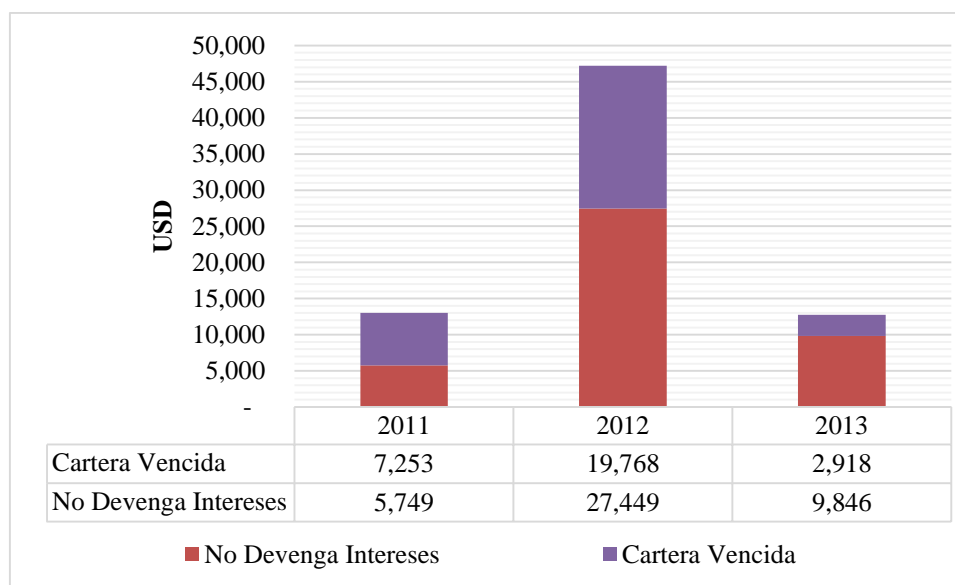


Figura 68. Cartera Vencida y que No Devenga Intereses, Los Bancos – 2011, 2012 y 2013.

Fuente: Fundación Alternativas para el Desarrollo

3.5.3. Estado de microcréditos en la Agencia de Alausí

La agencia de Alausí, se encuentra ubicada en Av. Marco Aurelio Subía 13-31 y Río Pumacunchi, al ingreso a la ciudad; e inició sus operaciones el 08 de mayo del 2011.

Es la agencia más pequeña que posee la Fundación, y es la más apartada de la Matriz, ya que sirve a la provincia de Chimborazo, en la Sierra centro.

Con respecto a la cartera total colocada, al número de operaciones realizadas y al número de clientes, se puede indicar que para el 2012 la cartera total de microcrédito alcanzó la suma de USD 680,109, mientras que para el 2013 el valor total aumentó en un 250%, registrando

un total de USD 1,461,557. De igual manera, el número de clientes creció considerablemente, pasando de 150 operaciones a 371.

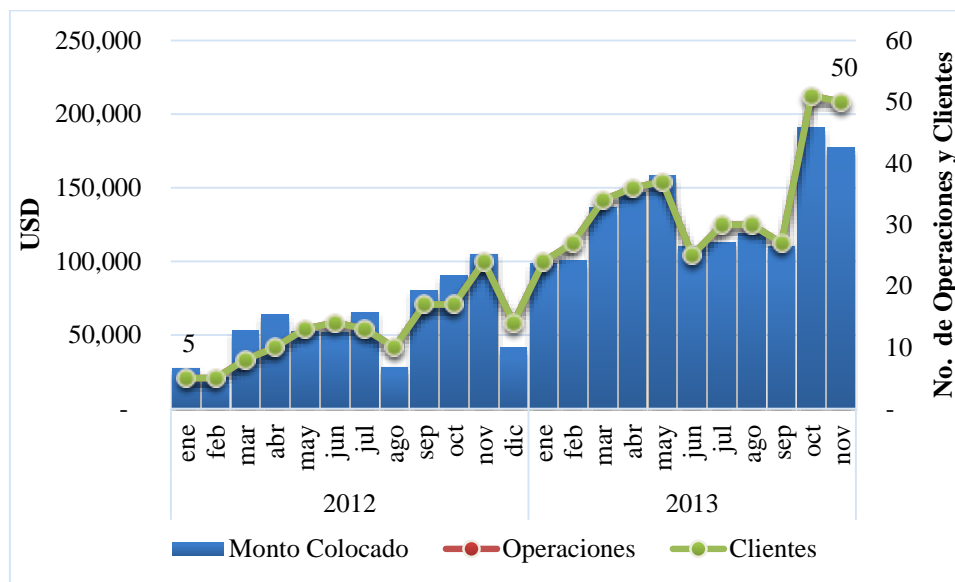


Figura 69. Colocación mensual, No. Operaciones y Clientes, Alausí – 2012 al 2013.

Fuente: Fundación Alternativas para el Desarrollo

Conforme se puede apreciar en la Figura 70, la colocación de operaciones de microcrédito a enero del 2012 en Alausí era efectuada únicamente por 1 Asesor y fue de USD 27,549; este valor ha ido incrementándose y de esta manera para noviembre del 2013 la colocación mensual subió a USD 177,292 con 3 Asesores.

Respecto al promedio de colocación mensual por Asesor, se evidencia que paso de un valor de USD 27,549 a USD 59,097 en el periodo de tiempo indicado en el párrafo anterior; es importante señalar que el incremento registrado en el promedio durante los meses de junio a septiembre del 2013, se presentó por la salida de uno de los Asesores, razón por la cual el promedio tiende a subir en esos meses, y posteriormente en los meses de octubre y noviembre regresa a su nivel anterior por la entrada de 2 nuevos Asesores.

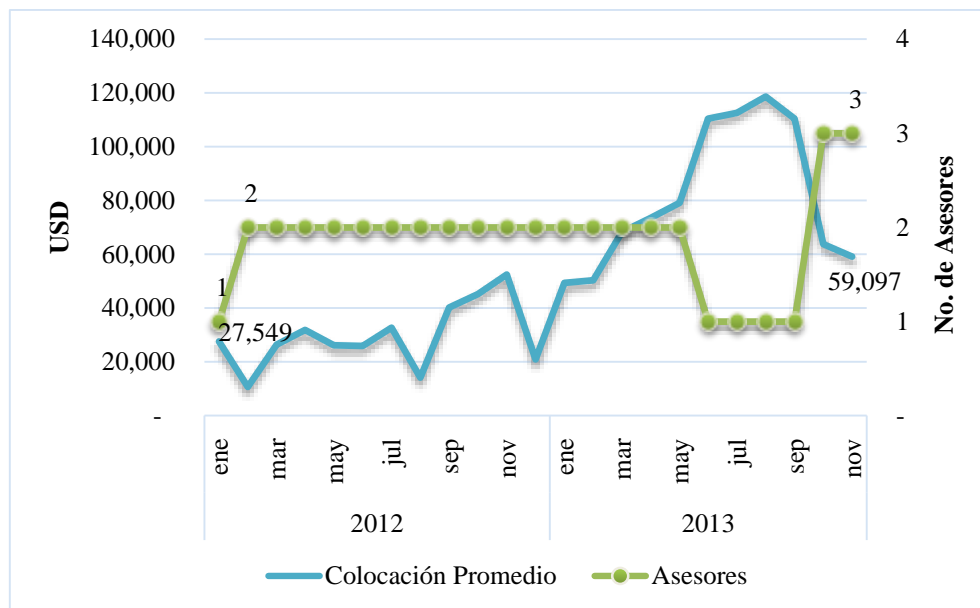


Figura 70. Promedio de Colocación mensual y No. de Asesores, Alausí –2012 al 2013.

Fuente: Fundación Alternativas para el Desarrollo

Como se indicó, dos de los Asesores de la Agencia de Alausí son relativamente nuevos, ya que ingresaron en el 2013; sin embargo, solo 1 de ellos es considerado Junior, mientras que el otro es Senior, y el más antiguo es Master. En la siguiente Tabla, se puede apreciar las operaciones y los montos colocados por cada uno, así como en número de operaciones anuales efectuadas.

Tabla 42. Operaciones y Monto Colocado por Asesor, Alausí 2012 y 2013

Años	Nombre Asesor	Operaciones	Monto Colocado
2012	Calero R.	61	282,504
	Cruz M.	76	368,367
	Reasignado Cobranza	13	29,237
Total 2012		150	680,109
2013	Aldaz V.	24	59,733
	Calero R.	111	435,177
	Cruz M.	235	965,562
	Reasignado Cobranza	1	1,084
Total 2013		371	1,461,557

Nota. Fuente: Fundación Alternativas para el Desarrollo

Por otra parte, dada la reciente incorporación de la Agencia en el año 2011, la misma no presenta cartera vencida para ese año; y las operaciones del 2012 y 2013 la cartera en mora llega a los USD 31,583, ver Figura 71, la cual es la menor cartera en mora de la Fundación.

La cartera en mora es generada principalmente por operaciones otorgadas en el 2012, y que se encuentran atrasadas en sus pagos por más 120 días. Así, como se puede apreciar en las siguientes Figuras, la cartera vencida se sitúa principalmente en categorías «D» y «E».

Con respecto a la cartera en mora que se encuentra dentro de los rangos que corresponde al proceso de recuperación interna de la Fundación, actualmente suma USD 11,373, de los cuales apenas USD 1,195, es decir 6 operaciones, corresponden a cartera entregada en el 2013, hecho que nos indica que las gestiones de seguimiento de los microcréditos otorgados en ese periodo ha sido eficientes, siendo más bien un falencia en los procesos realizados en el 2012.

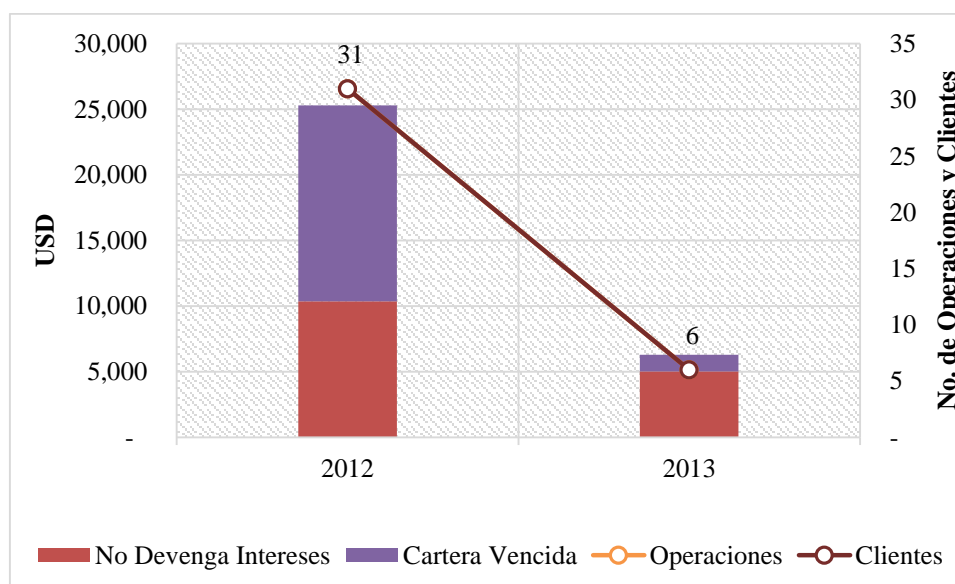


Figura 71. Cartera Vencida y que No Devenga Intereses, Alausí – 2012 y 2013.

Fuente: Fundación Alternativas para el Desarrollo

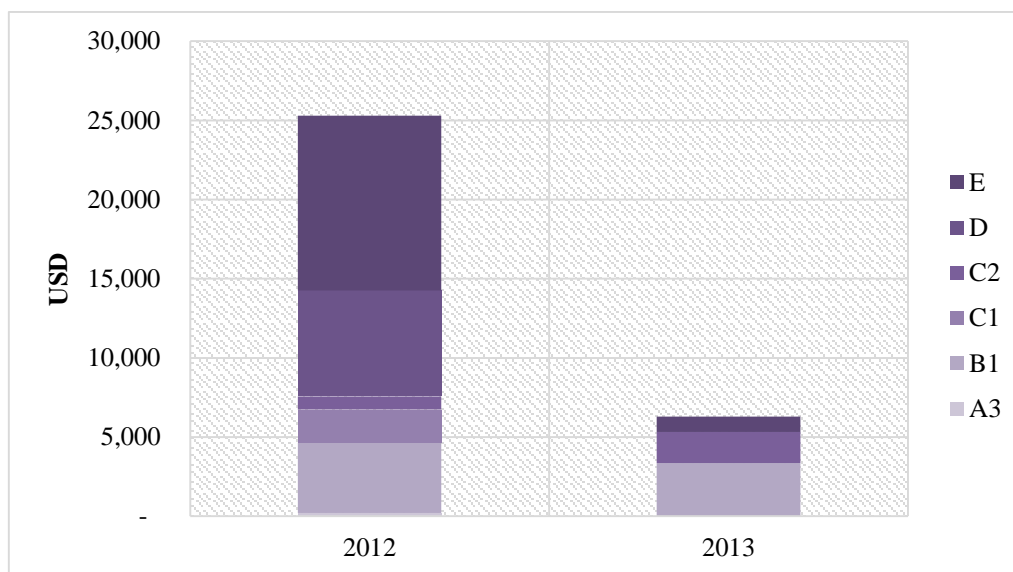


Figura 72. Calificación de Cartera en mora, Alausí – 2012 y 2013.

Fuente: Fundación Alternativas para el Desarrollo

3.5.4. Estado de microcréditos en la Agencia de Latacunga

La agencia de Latacunga, inició sus operaciones el 01 de julio del 2011; sin embargo, su importancia se presenta en el año 2012 y 2013, ya que durante el 2011 su colocación fue mínima. La Agencia se encuentra ubicada en el centro de la ciudad, en las calles Quijano y Ordoñez s/n, entre Guayaquil y Luis Fernando Vivero; actualmente cuenta con 7 asesores de microcrédito, lo que la convierte en la Agencia más grande que posee la Fundación.

A inicios del año 2012 el número de operaciones mensuales realizadas apenas llegaba a las 9; sin embargo, un crecimiento constante ha hecho que durante prácticamente todo el 2013 se sobrepase las 80 operaciones mensuales, de esta manera se llegó a un total de 1,031 operaciones, con un crecimiento equivalente al 178% frente a las 580 operaciones del 2012, Figura 73.

De esta forma, el promedio de operaciones por Asesor también se incremento de 1.80 operaciones a inicios del 2012, a 16.14 operaciones en el mes de noviembre de 2013, y el monto promedio por asesor paso de USD 10,630 a USD 65,445, como se puede observar en la Figura 74.

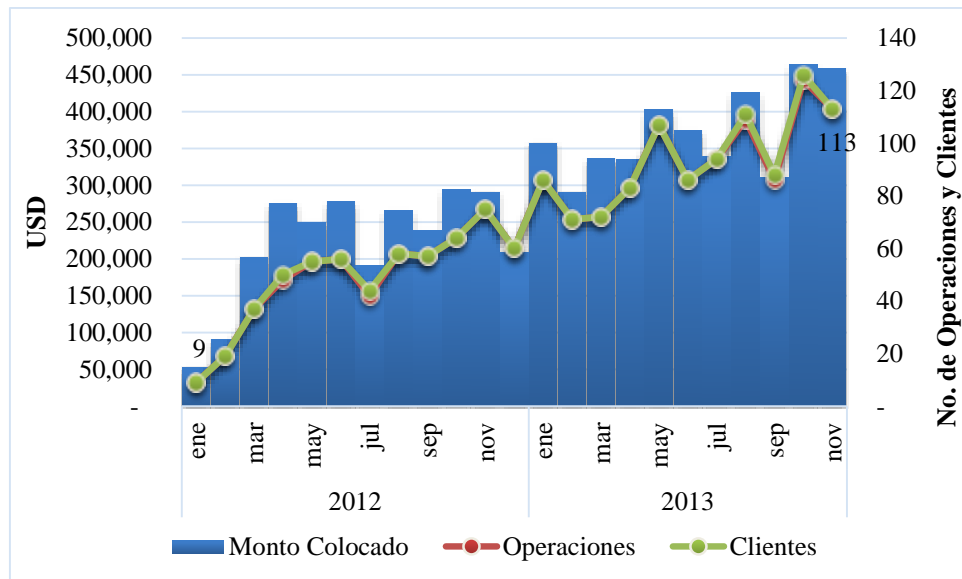


Figura 73. Colocación mensual, No. Operaciones y Clientes, Latacunga – 2012 al 2013.

Fuente: Fundación Alternativas para el Desarrollo

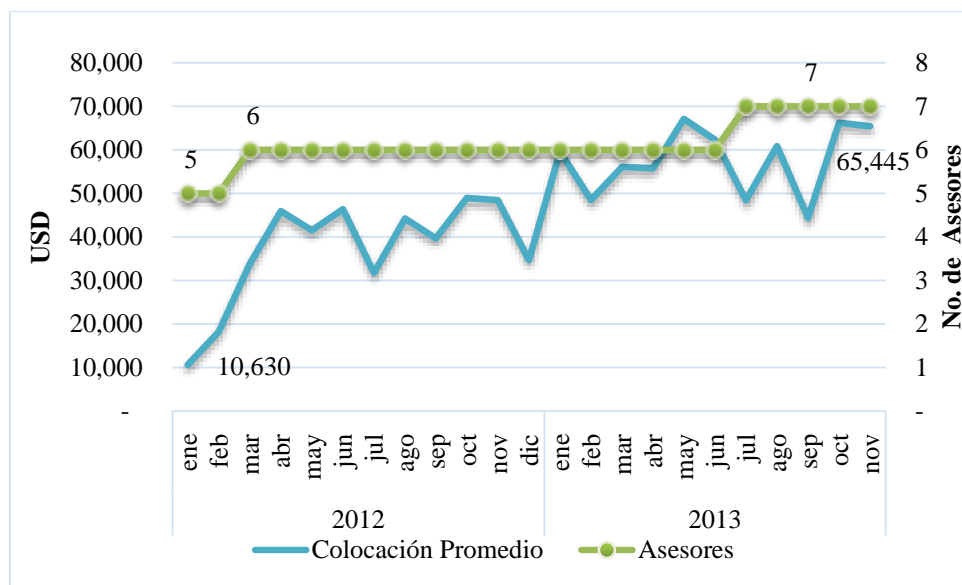


Figura 74. Promedio de Colocación mensual y No. de Asesores, Latacunga – 2012 al 2013.

Fuente: Fundación Alternativas para el Desarrollo

La colocación mensual, por su parte, creció en el orden del 862% entre enero del 2012 y noviembre del 2013, así paso de USD 53,152 a USD 458,116, lo que representó un crecimiento total de colocación anual de microcréditos de USD 2,636,507 en el 2012, a la suma de USD 4,094,657 durante los 11 meses del 2013.

Respecto a la colocación individual, la misma se detalla en la Tabla 43 que consta a continuación:

Tabla 43. Operaciones y Monto Colocado por Asesor, Latacunga – 2012 y 2013.

Nombre Asesor	2012		2013	
	Operaciones	Monto Colocado	Operaciones	Monto Colocado
Andrade C.	107	465,959	180	696,321
Baquero J.			83	116,774
Carrillo F.	98	459,892	164	659,224
Cerda E.	103	609,342	151	724,761
Changoluisa S.	74	296,090	137	656,108
Molina J.	89	380,634	206	730,203
Chicaiza R.	55	220,620	104	500,433
Reasignado Cobranza	54	203,969	6	10,833

Nota. Fuente: Fundación Alternativas para el Desarrollo

Por otra parte, respecto a la cartera en mora, la misma se encuentra cerca de los USD 200.000 concentrada principalmente en el proceso de recuperación externo, siendo la segunda agencia con más cartera en mora, en la Tabla 44 se pueden observar los valores de cartera en mora clasificada en cada uno de los rangos en la que se presenta.

Tabla 44. Calificación de Cartera en mora, Latacunga – 2011, 2012 y 2013.

Años	A3	B1	B2	C1	C2	D	E
2011		2,788			5,024	797	10,492
2012	5,755	24,639	3,686	2,822	7,485	5,677	85,295
2013		16,206		734		9,840	3,847
Total	5,755	43,633	3,686	3,556	12,509	16,315	99,637

Nota. Fuente: Fundación Alternativas para el Desarrollo

El monto mayor de cartera en mora de clasificación «E» se presenta en el año 2012, y como podemos observar en las Figura 75 y 76, en ese año el componente principal de la Cartera en mora es la Cartera que No Devenga Intereses, lo cual significa que las operaciones

cayeron en mora desde las primeras cuotas, presentándose el fenómeno de una errónea evaluación de la capacidad y voluntad de pago del cliente durante el proceso de colocación.

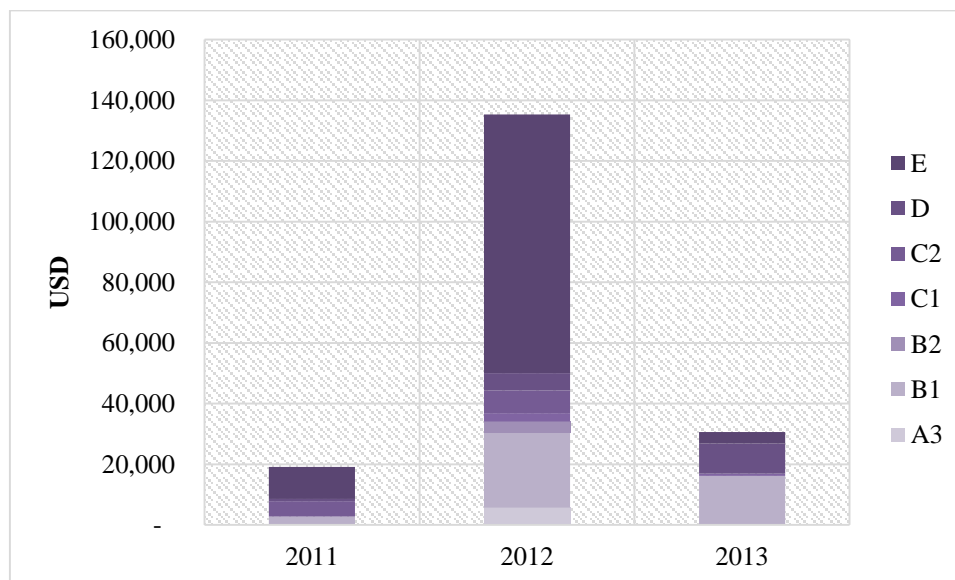


Figura 75. Calificación Cartera en mora, Latacunga – 2011, 2012 y 2013.

Fuente: Fundación Alternativas para el Desarrollo

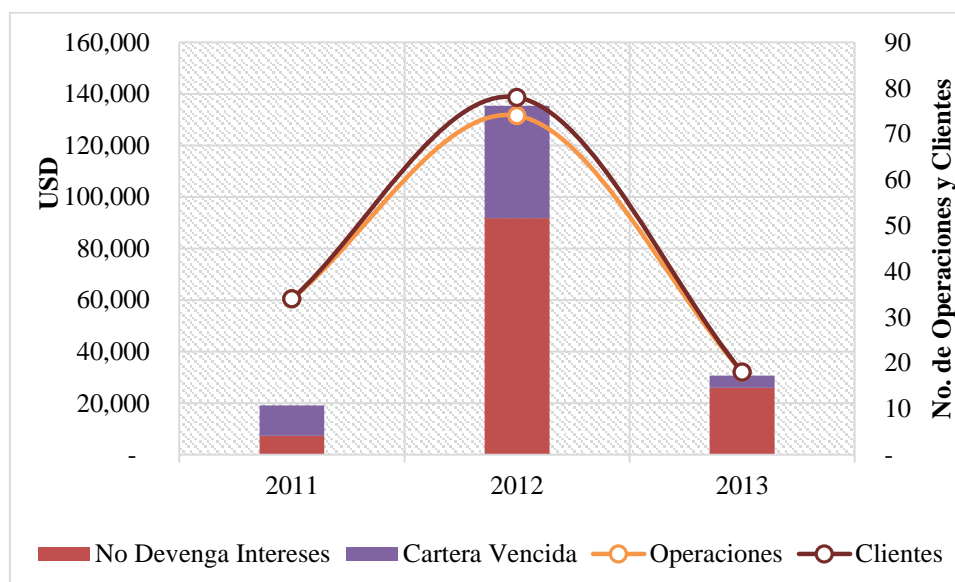


Figura 76. Cartera Vencida y que No Devenga Intereses, Latacunga 2011, 2012 y 2013.

Fuente: Fundación Alternativas para el Desarrollo

3.5.5. Estado de microcréditos en la Agencia de Salcedo

La Agencia de Salcedo se encuentran ubicada en la Av. 24 de Mayo 26-05 y Bolívar diagonal a la Iglesia, en el parque central de la ciudad. Continúa siendo una de las agencias más pequeñas ya que durante prácticamente todo el 2012 contó únicamente con 2 Asesores; y solo en algunos meses se obtuvo el apoyo de un tercer Asesor, conforme se muestra en la siguiente Figura.

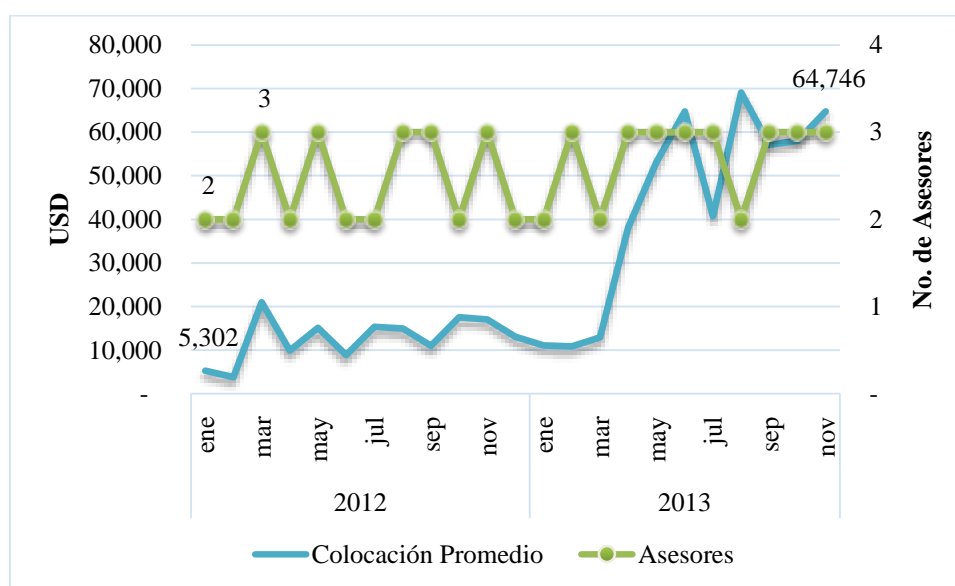


Figura 77. Promedio de Colocación mensual y No. de Asesores, Salcedo – 2012 al 2013.

Fuente: Fundación Alternativas para el Desarrollo

El Proceso de otorgamiento de Microcrédito se ha registrado en la Agencia Salcedo desde el mes de enero del 2012 pese a que es hasta 01 de marzo del 2013 cuando formalmente inició actividades, anteriormente estas operaciones eran manejadas desde la Agencia en Latacunga, así durante el año 2012 la colocación alcanzó la suma de USD 385,028, situación que responde a que no existía una agencia formalmente establecida en el sector.

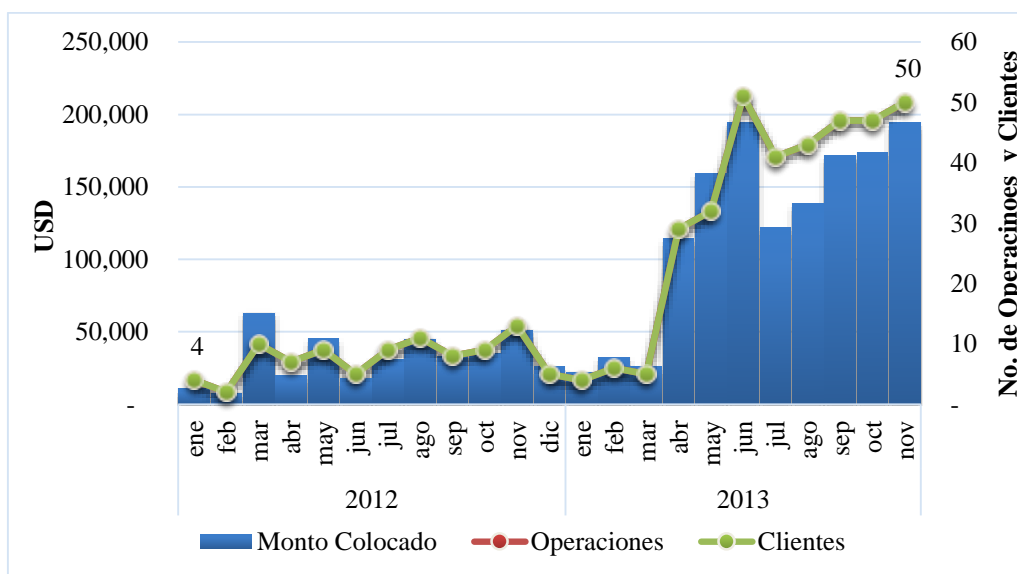
Para el año 2013, la colocación total alcanzó la suma de USD 1,347,998, Figura 78, hecho que se logró gracias a la apertura de la nueva Agencia permitió un manejo directo de los clientes de la zona por parte de los Asesores de microcrédito, así como también mejoró el tiempo de movilización que los mismos invertían para realizar tanto del proceso de colocación como del proceso de recuperación, incrementando la colocación individual de todos ellos, como claramente se puede apreciar en la Tabla 45.

Tabla 45. Operaciones y Monto Colocado por Asesor, Salcedo – 2012 y 2013.

Años	Nombre Asesor	Monto Colocado	N° Operación
2012	Gomez D.	84,627	21
	Jacome A.	66,458	17
	Mena K.	181,393	37
	Reasignado Cobranza	52,551	17
	Total 2012	385,028	92
2013	Gomez D.	507,258	146
	Jacome A.	220,098	64
	Mena K.	618,929	143
	Reasignado Cobranza	1,713	2
	Total 2013	1,347,998	355

Nota. Fuente: Fundación Alternativas para el Desarrollo

Conforme se presenta en la siguiente Figura, desde su apertura formal, el número de operaciones ha crecido considerablemente hasta ubicarse en el mes de noviembre del 2013 en 50 operaciones mensuales con un monto total de USD 194,238.

**Figura 78. Colocación mensual, No. de Operaciones y Clientes, Salcedo – 2012 al 2013.**

Fuente: Fundación Alternativas para el Desarrollo

Por otra parte, la cartera en mora de la Agencia Salcedo es la segunda más baja que se presenta en la Fundación, se presenta principalmente en el rango superior, es decir, operaciones con más de 120 días en mora, otorgadas en el 2012.

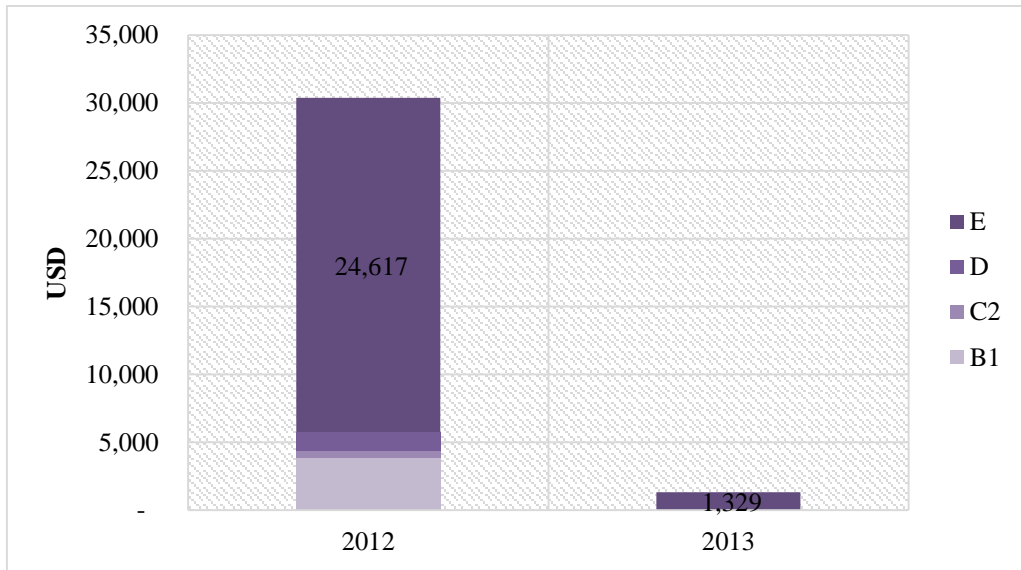


Figura 79. Calificación Cartera en mora, Salcedo - 2012 y 2013.

Fuente: Fundación Alternativas para el Desarrollo

Adicionalmente, si bien únicamente existen 16 operaciones que se encuentran en mora en Salcedo, el valor total de las mismas de USD 31,705; a noviembre del 2013 se compone principalmente de USD 30,375 del año 2012 y USD 1,329 del año 2013 y se encuentran en el calificación superior, con más de 120 días de mora.

Cabe recalcar que las operaciones en mora del 2012, eran manejadas anteriormente desde la Agencia Latacunga, y como se indicó, esa agencia presente problemas generales con el total de la cartera en mora, así como con la maduración de la misma.

Finalmente al analizar la composición de la cartera en mora, se puede apreciar que la misma esta principalmente conformada por la cuenta que No Devenga Intereses, razón por la cual, se puede afirmar que las operaciones cayeron en mora desde las primeras cuotas que constaban en su plan de pagos, Figura 79.

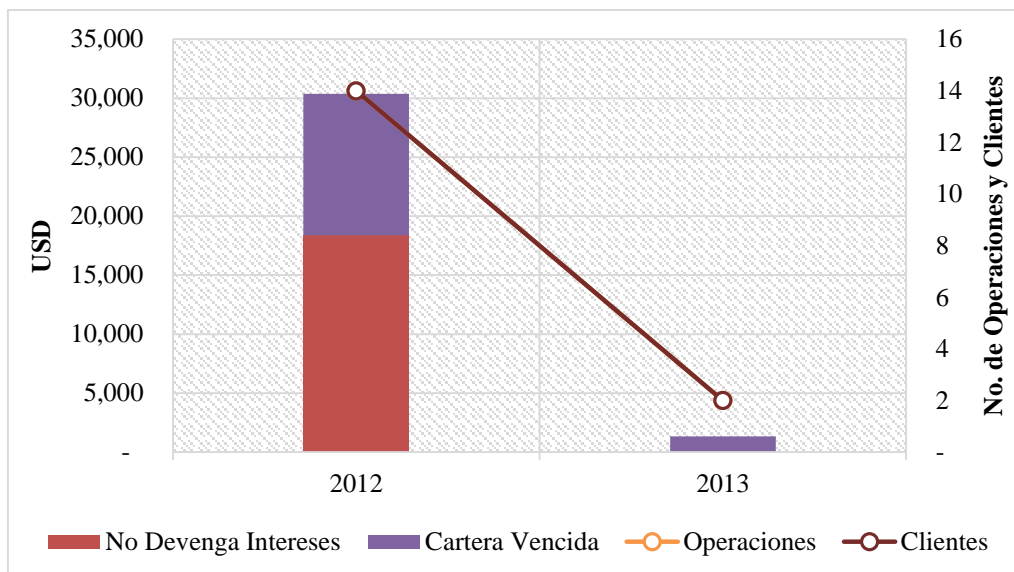


Figura 80. Cartera Vencida y que No Devenga Intereses, Salcedo – 2012 y 2013.

Fuente: Fundación Alternativas para el Desarrollo

3.5.6. Estado de microcréditos en la Agencia de El Puyo

La Agencia del El Puyo se encuentra ubicada en las calles Bolívar y 17 de Febrero esquina, diagonal a la Casa de la Cultura, inició su atención en el mes de junio del 2012, y como se puede apreciar en la siguiente Figura desde el mes de agosto de ese año registra operaciones.

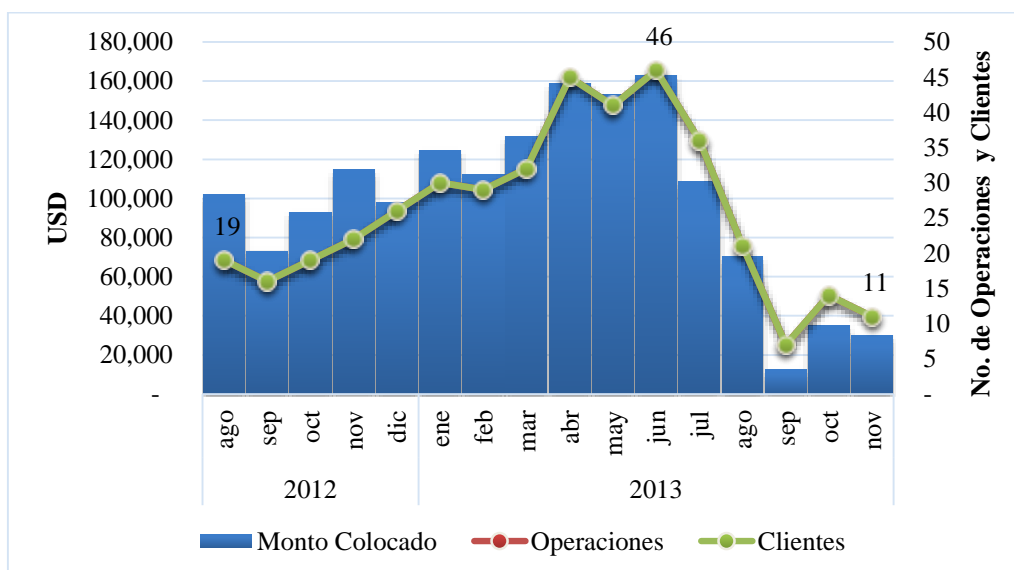


Figura 81. Colocación mensual, No. Operaciones y Clientes, El Puyo – 2012 al 2013.

Fuente: Fundación Alternativas para el Desarrollo

Desde su apertura hasta el mes de junio del 2013, las operaciones de microcrédito en la Agencia el Puyo tenían un claro incremento; sin embargo, en los meses de julio a septiembre del 2013 presentan una reducción considerable, llegando incluso a niveles inferiores con los cuales fue abierta, Figura 81.

Este hecho se presenta principalmente por la salida del Jefe de la Agencia, y por la aplicación de una política conservadora mientras se logra sanear la cartera que fue otorgada en dicha zona. Si bien, la posición de Jefe de Agencia ya fue cubierta, su desvinculación con la Fundación generó una baja considerable en lo que respecta a la colocación.

Actualmente en la sucursal del Puyo existen 2 Asesores de Microcrédito, los cuales poseen metas centradas especialmente en el proceso de recuperación.

Respecto a la colocación realizada, queda claro que la misma presenta una reducción considerable, si bien es cierto el monto total en el 2013 es mayor al 2012, en lo que respecta a colocación promedio mensual se pasó de USD 51,000 mensuales en agosto del 2012, a la suma de USD 14,873 en noviembre del 2013, como se puede apreciar en la Figura 82.

Cabe indicar que en el mejor mes de la Agencia de El Puyo, es decir, el mes de junio del 2013, se realizó 46 operaciones mensuales, con un monto total de USD 162,967, Figura 81; por lo cual, la reducción en colocación es considerable. En la siguiente Tabla, se presenta la colocación individual de los Asesores de microcrédito de la Agencia de El Puyo.

Tabla 46. Operaciones y Monto Colocado por Asesor, El Puyo – 2012 y 2013.

Años	Nombre Asesor	Monto Colocado	Operaciones
2012	Narváez J.	246,792	52
	Suarez M.	223,238	47
	Reasignado Cobranza	10,697	3
Total 2012		480,727	102
2013	Narváez J.	623,394	174
	Suarez M.	469,558	136
	Reasignado Cobranza	6,372	2
Total 2013		1,099,324	312

Nota. Fuente: Fundación Alternativas para el Desarrollo

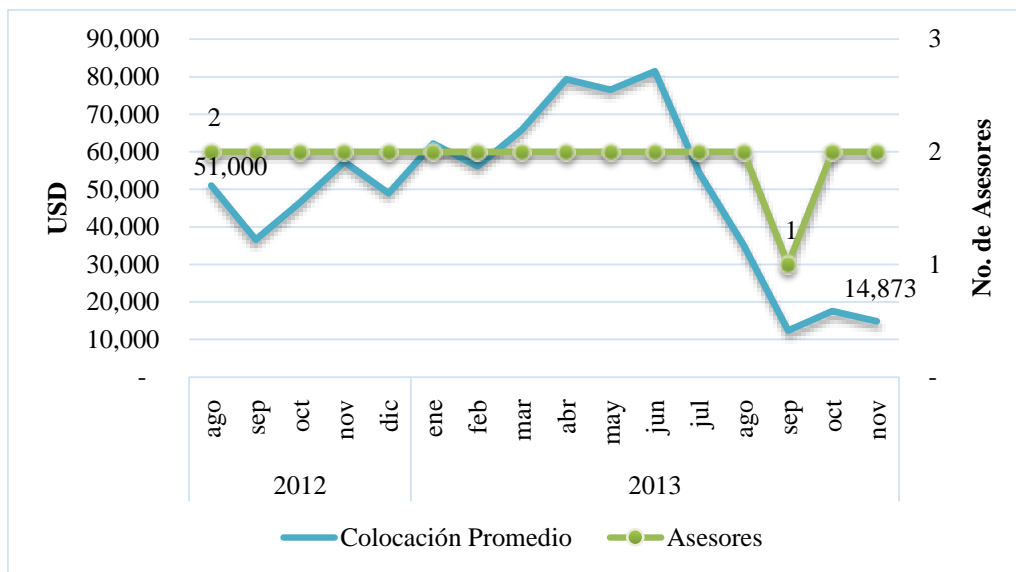


Figura 82. Promedio de Colocación mensual y No. Asesores, El Puyo – 2012 al 2013.

Fuente: Fundación Alternativas para el Desarrollo

Respecto al proceso de Seguimiento, que procura recuperar los microcréditos otorgados antes de que pasen a cobranzas judiciales, se puede indicar que el mismo no ha sido muy efectivo, puesto que la cartera en mora de la Agencia se encuentra en USD 136,281; distribuida en 68 clientes.

Llama la atención el total de la Cartera en mora de la Agencia El Puyo, ya que la ubica entre las 3 con mayor mora de la Fundación, hecho que es más preocupante aún cuando se examina que los montos mayores de la misma se ha generado en operaciones que fueron otorgadas en el 2013, de esta manera la cartera en mora de ese año se compone de 48 operaciones con un total de USD 96,935 , lo que representa el 71.13% del total vencido.

En la siguiente Figura se puede apreciar como la cartera en mora e la Agencia prácticamente se triplica en las operaciones concedidas en uno y otro año, representando un incremento aproximado del 240% en montos, operaciones y clientes que presentan retrasos en sus pagos.

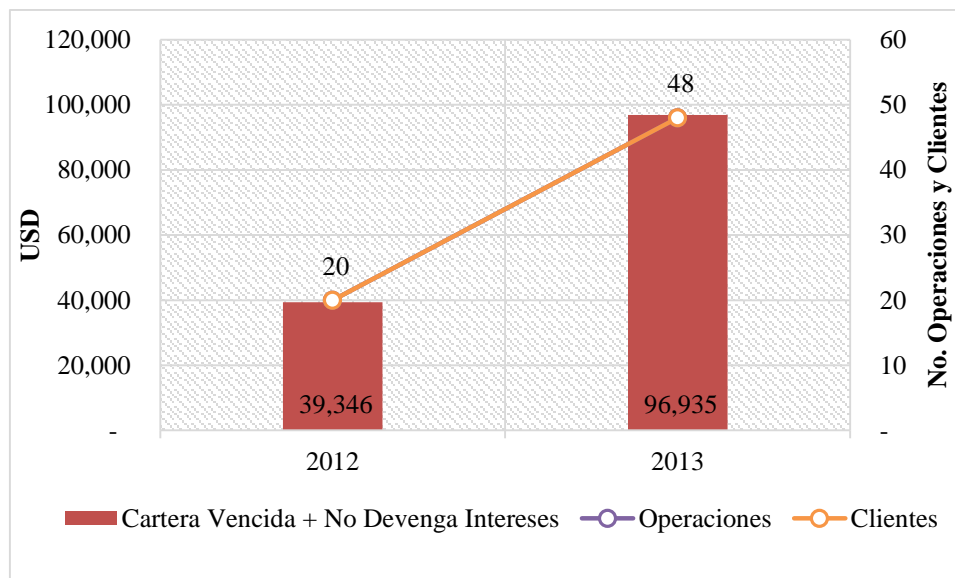


Figura 83. Cartera, Operaciones y Clientes en Mora, El Puyo – 2012 y 2013.

Fuente: Fundación Alternativas para el Desarrollo

Pese a que la mora generada en las operaciones del 2013 aun no llegan a una clasificación «E», existe cartera con más de 120 días de retraso, el mayor componente se presenta en aquellos clientes que se retrasan entre 1 y 45 días en sus pagos, es decir de la categoría «A1» a la «B2», que es posible recuperarlos con un buen proceso de seguimiento.

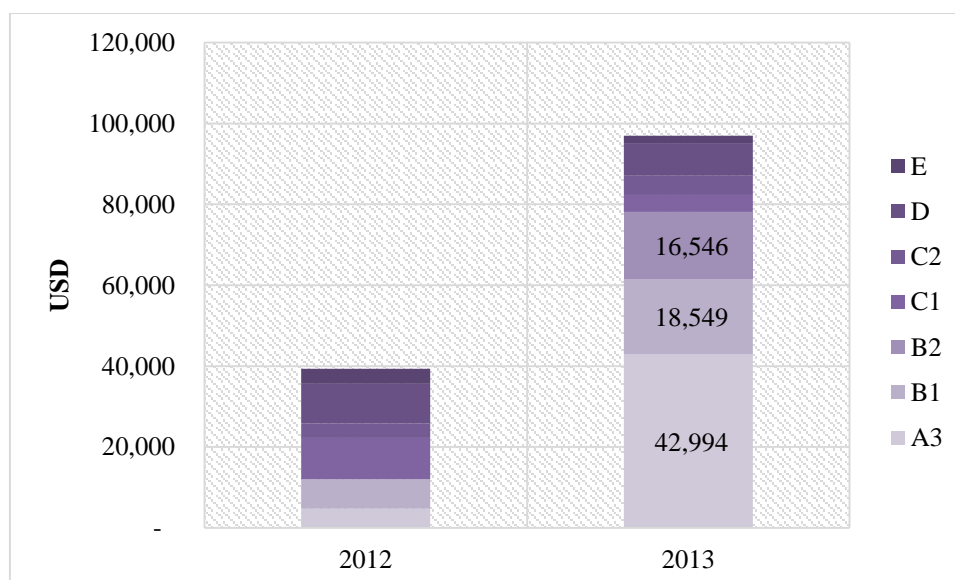


Figura 84. Calificación de Cartera en mora, El Puyo – 2012 y 2013.

Fuente: Fundación Alternativas para el Desarrollo

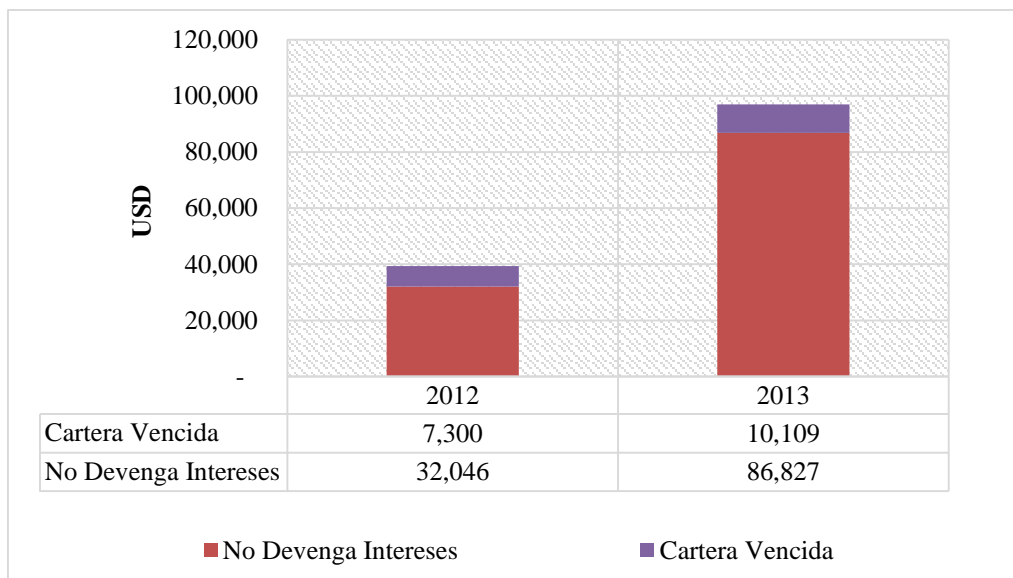


Figura 85. Cartera Vencida y que No Devenga Intereses, El Puyo – 2012 y 2013.

Fuente: Fundación Alternativas para el Desarrollo

3.5.7. Estado de microcréditos en la Agencia de Santo Domingo de los Colorados

La Agencia ubicada en la Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, inició sus operaciones el primero de junio del 2008, se encuentra ubicada en la ciudad de Santo Domingo de los Colorados en la Av. Río Toachi y Río Pilatón, Manzana 575, lote 97, en el Centro de la Ciudad.

A 2013 la Agencia cuenta con 4 Asesores de Microcrédito, quienes colocan un promedio de 24 operaciones cada uno. De ellos 3 son considerados asesores Masters, y realizan una colocación anual que sobrepasa la suma de USD 800,000 cada uno. Cabe indicar que en el último Asesor se incorporó definitivamente en el mes de octubre del 2013.

Respecto a la colocación mensual, se debe indicar que el monto total a noviembre del 2013, es decir la suma de USD 280,199 en 88 operaciones, representa un crecimiento de más del 1000% respecto a los USD 21,281 y 8 operaciones realizadas en enero del 2012, y en

términos generales dan un incremento de la cartera de USD 1,003,466 a USD 2,651,093, como se puede visualizar en la Figura 86.

Adicionalmente, se puede indicar que no existe una diferencia significativa entre el número de operaciones realizadas y el número de beneficiarios, es así que el total de operaciones realizadas asciende a 832, mientras que los beneficiarios son 847 en el año 2013, siendo la metodología más utilizada la individual pese a ser una zona agrícola.

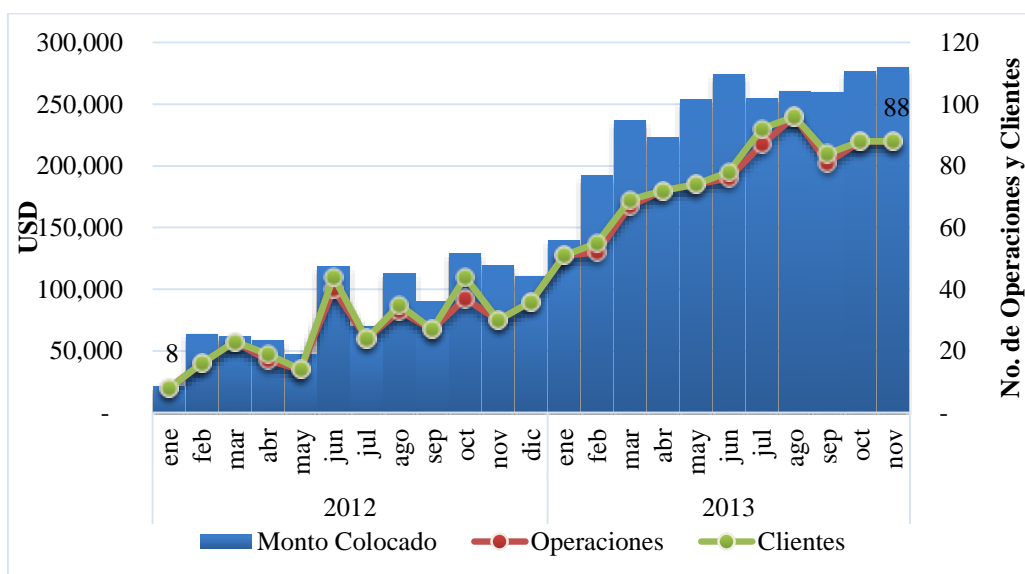


Figura 86. Colocación mensual, No. Operaciones y Clientes, Santo Domingo de los Colorados – 2012 al 2013.

Fuente: Fundación Alternativas para el Desarrollo

En lo que respecta a los valores individuales por Asesor y promedios realizados, en la Tabla 47, y en la Figura 87 se presentan los datos correspondientes.

Tabla 47. Operaciones y Monto Colocado por Asesor, Santo Domingo de los Colorados – 2012 y 2013.

Nombre Asesor	2012		2013	
	Operaciones	Monto Colocado	Operaciones	Monto Colocado
Basurto J.			29	40,366
Inchiglema D.	85	310,340	259	856,457
Lozano M.	98	353,872	255	890,566
Solorzano Y.			31	40,607
Sosa M.	74	252,659	257	822,410
Reasignado Cobranza	48	86,594	1	686
	305	1,003,466	832	2,651,093

Nota. Fuente: Fundación Alternativas para el Desarrollo

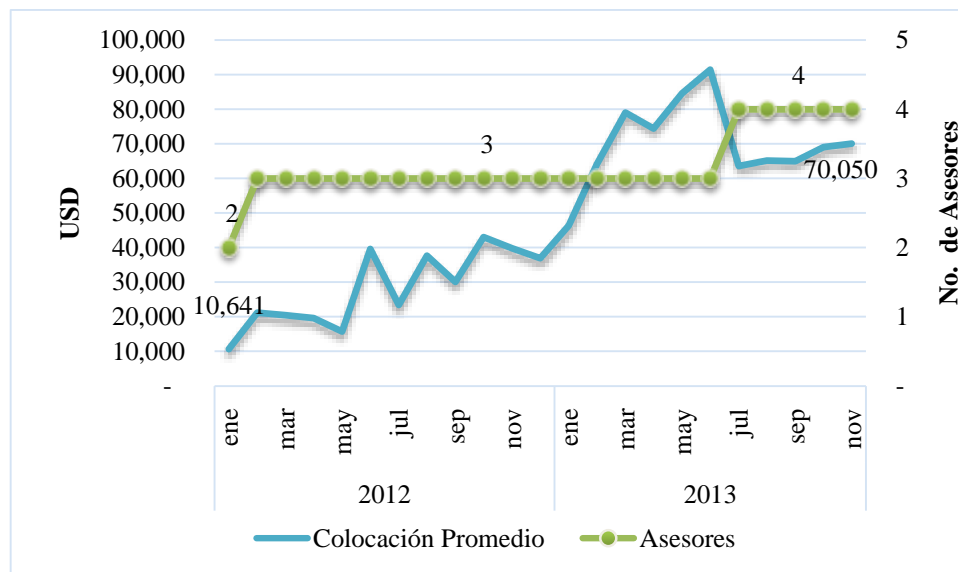


Figura 87. Promedio de Colocación mensual y No. de Asesores, Santo Domingo de los Colorados – 2012 al 2013.

Fuente: Fundación Alternativas para el Desarrollo

En lo referente a la cartera en mora, y al proceso de recuperación, la Agencia de Santo Domingo de los Colorados presenta un comportamiento en el cual se evidencia que el Seguimiento de las operaciones ha sido efectivo. Es así que la mora únicamente asciende a la suma USD 62,776, lo que representa el 6.35% del total de cartera que presenta problemas en el pago.

De los valores que se encuentran en mora, únicamente la suma de USD 8,334, lo que equivale a 8 operaciones corresponde a cartera que fue otorgada en el 2013, y que se encuentra impaga, siendo el mayor componente de la cartera en mora, las 66 operaciones otorgadas en el 2012, con un valor de USD 46,775. Adicionalmente, en la cartera en mora existen 61 operaciones del 2011, que si bien su valor es inferior a los USD 8,000, su número dificulta su seguimiento, razón por la cual, su maduración resulta complicada de contener. A continuación se presenta los datos detallados de la cartera en mora de la Agencia de Santo Domingo de los Colorados.

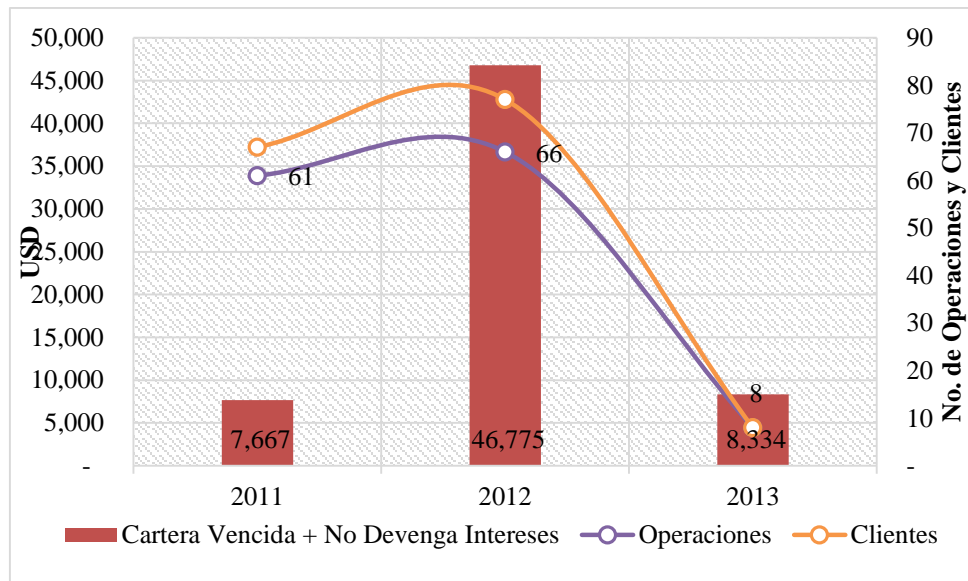


Figura 88. Cartera, Operaciones, y Clientes en mora, Santo Domingo de los Colorados -2011, 2012 y 2013.

Fuente: Fundación Alternativas para el Desarrollo

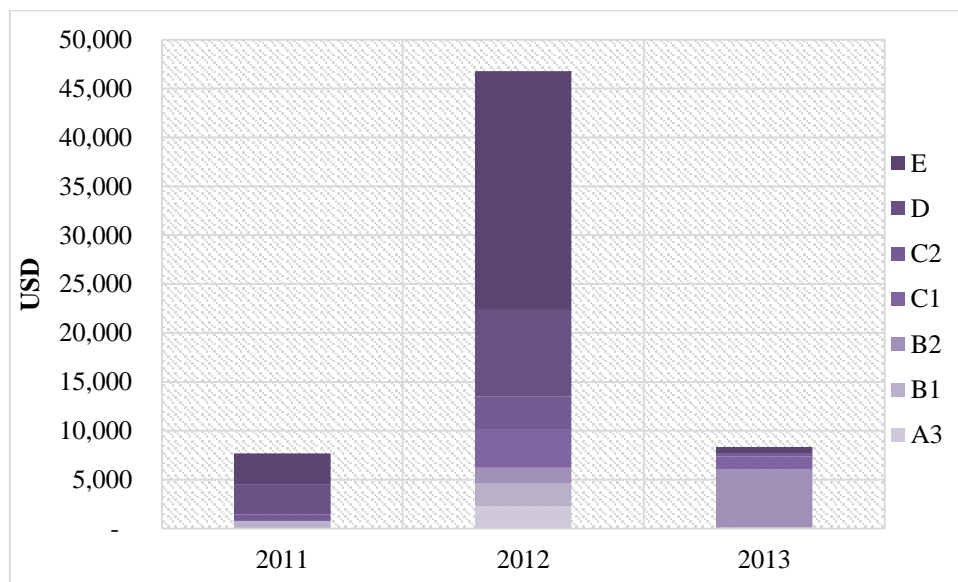


Figura 89. Calificación Cartera en mora, Santo Domingo de los Colorados – 2011, 2012 y 2013.

Fuente: Fundación Alternativas para el Desarrollo

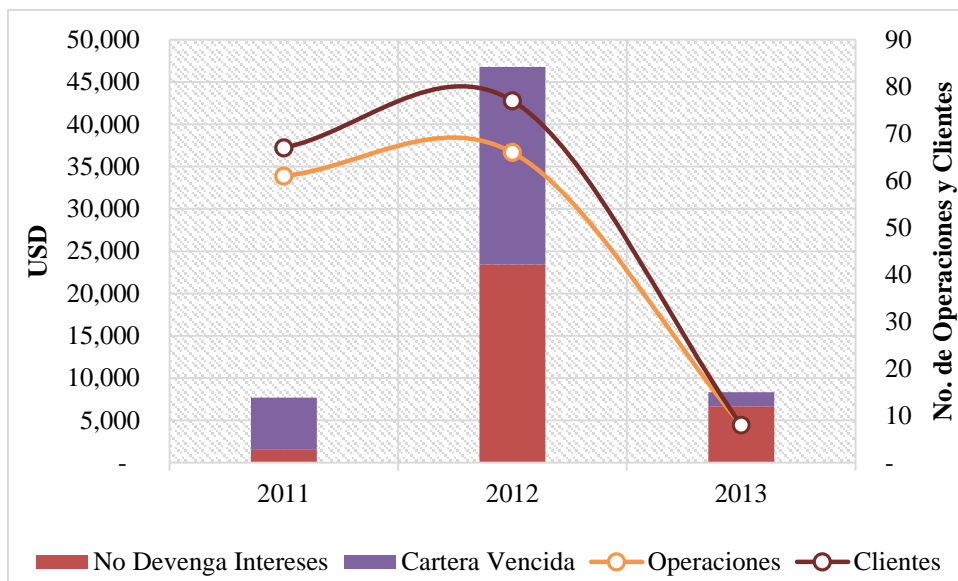


Figura 90. Cartera en Vencida y que No Devenga Intereses, Santo Domingo de los Colorados – 2011, 2012 y 2013.

Fuente: Fundación Alternativas para el Desarrollo

3.5.8. Estado de microcréditos en la Agencia de Quito Norte

La Agencia de Quito Norte ubicada en la Matriz, es aquella que posee el mayor tiempo brindando microcréditos, y pese a que físicamente es la de mayor tamaño, no es una de las más grandes que posee la Fundación en lo que respecta a la concesión de microcréditos.

La Agencia se encuentra ubicada en el norte de la ciudad de Quito, en la Pablo Claudel N41-61 e Isla Pinzón, en el Sector de la Jipijapa.

A noviembre del 2013 la Agencia cuenta con 4 Asesores de Microcrédito; 2 de los Asesores son considerados como Asesores Masters, mientras que los otros 2 son Senior. El número de Asesores se ha mantenido prácticamente estable con pequeñas variaciones.

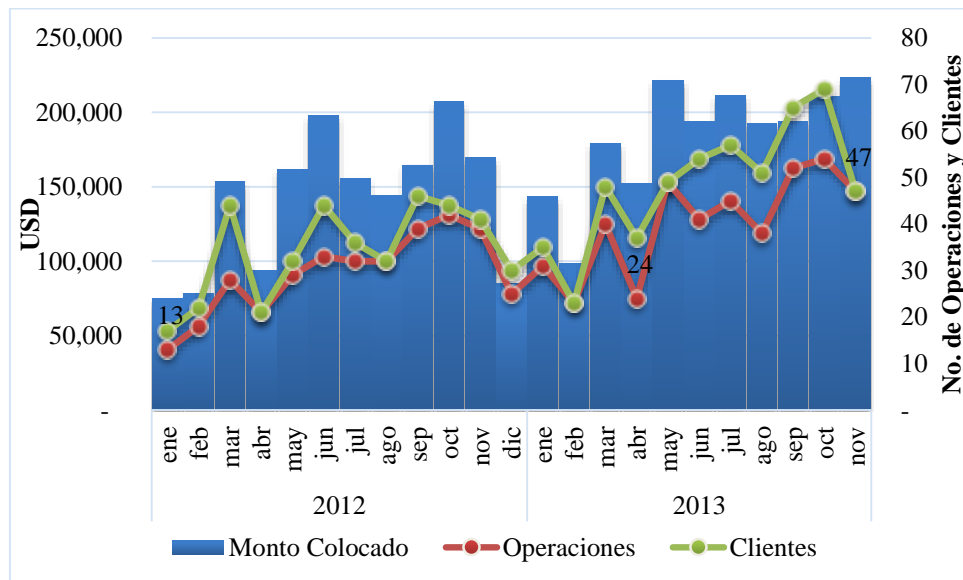
Por su parte, la colocación anual que se ha realizado en la Agencia Quito Norte asciende a USD 1,685,013 en el 2012, y para el 2013 a USD 2,019,995, la misma que ha sido efectuada por los diferentes Asesores de Microcrédito conforme se detalla en la siguiente Tabla .

Tabla 48. Operaciones y Monto Colocado por Asesor, Quito Norte – 2012 y 2013.

Años	Nombre Asesor	Monto Colocado	Cuenta de N° Operación
2012	Andrade E.	356,211	67
	Barrera J.	304,183	62
	Beltran T.	516,930	94
	Melo .	271,864	51
	Ortega H.	1,067	1
	Reasignado Cobranza	234,758	76
Total 2012		1,685,013	351
2013	Andrade E.	673,093	140
	Barrera J.O	659,993	146
	Beltran T.	365,298	73
	Melo J.	304,684	79
	Reasignado Cobranza	16,927	6
Total 2013		2,019,995	444

Nota. Fuente: Fundación Alternativas para el Desarrollo

Es importante señalar, que pese a que el monto total de colocación ha variado positivamente de un año a otro, en la Figura 91, se presenta como la colocación de la Agencia Quito Norte ha tenido varios altibajos, que van desde los USD 75,108 en enero del 2012, a USD 207,414 en octubre del mismo año, y posteriormente baja a USD 84,729 en diciembre de ese año.

**Figura 91. Colocación mensual, No. Operaciones y Clientes, Quito Norte – 2012 al 2013.**

Fuente: Fundación Alternativas para el Desarrollo

Por otra parte, como se puede apreciar en la Figura 91, existe una pequeña brecha entre el número de operaciones realizadas y el número de beneficiarios, lo cual nos indica la

utilización de la metodología grupal, su deferencia en algunos meses es mínima, en total, en el 2013 el número de beneficiarios llegó a 535, con 444 operaciones.

Respecto al promedio de colocación mensual por Asesor, en el mismo periodo paso de la suma de USD 18,777 a USD 55,811, como se puede apreciar en la Figura a continuación; la variación más importante en la colocación promedio se aprecia durante los meses de marzo a mayo del 2013, la cual se presenta principalmente por una reducción en el número de los Asesores.

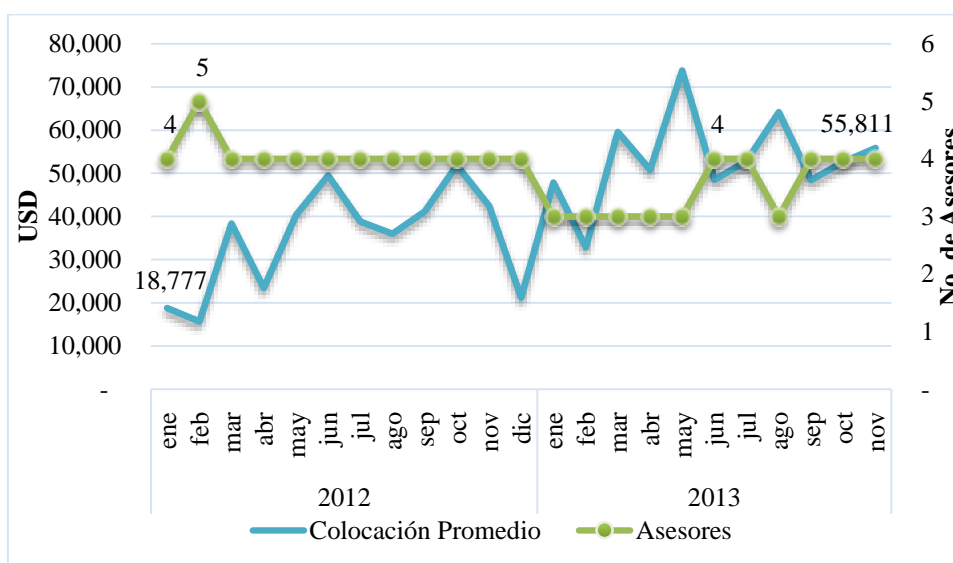


Figura 92. Promedio de Colocación mensual y No. Operaciones, Quito Norte – 2012 al 2013.

Fuente: Fundación Alternativas para el Desarrollo

En lo referente a la cartera en mora, se puede afirmar que la Agencia Quito Norte es la que mayor mora presente de todas las Agencias de la Fundación, con un total de USD 186,684, es decir aproximadamente que el 18.97% de la cartera en mal estado se encuentra en esta plaza.

La cartera en mora en la Agencia Quito Norte es generada por 181 operaciones, entregadas a 242 clientes; las cuales se encuentran distribuidas en operaciones de los años 2011, 2012 y 2013 como se puede apreciar en la Figura 93 que consta a continuación.

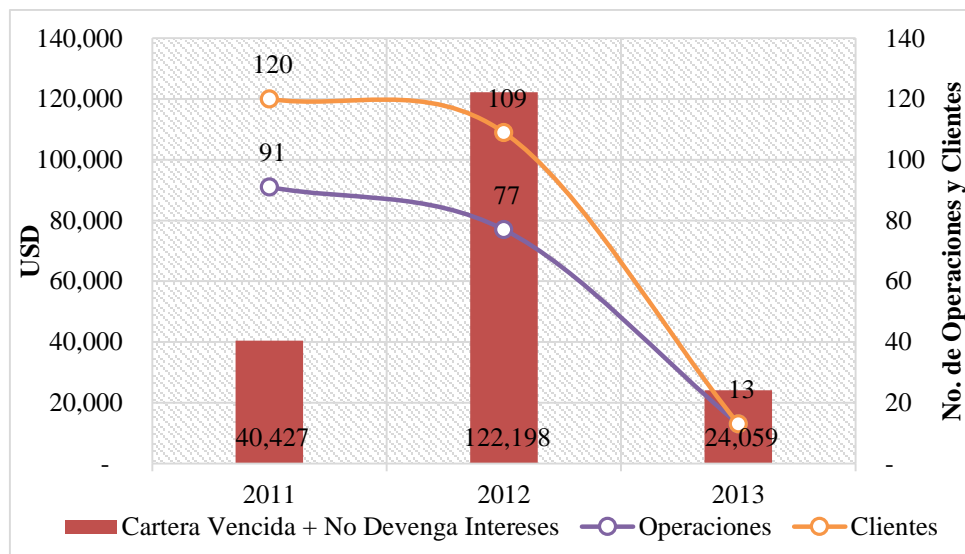


Figura 93. Cartera, Operaciones y Clientes en mora, Quito Norte – 2011, 2012 y 2013.

Fuente: Fundación Alternativas para el Desarrollo

Respecto a la cartera en mora de operaciones del 2011 y 2012, se puede indicar que ascienden a aproximadamente USD 40,000 y USD 120,000 respectivamente, y se encuentra principalmente concentrada en rangos superiores; por otra parte, en las operaciones del 2013 el valor llega a aproximadamente USD 24,000, concentrada principalmente en los rangos inferiores como consta en las Figuras 93 y 94.

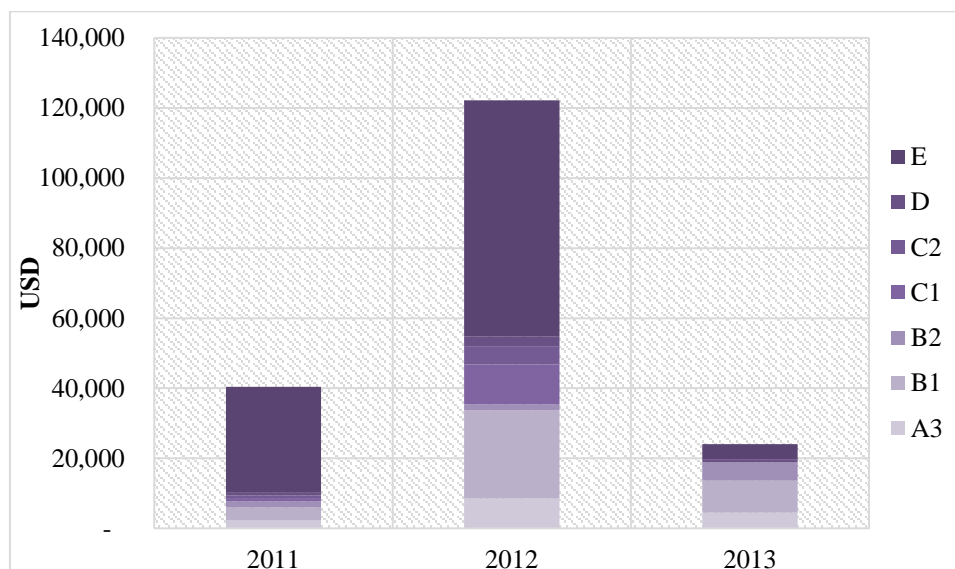


Figura 94. Calificación Cartera en mora, Quito Norte – 2012 al 2013.

Fuente: Fundación Alternativas para el Desarrollo

Finalmente, al analizar la cartera en mora por su composición, se puede observar que la Cartera Vencida, es menor a la Cartera que No Devenga Intereses, hecho que responde a que el incumplimiento en el pago de las cuotas se ha presentado desde el inicio de la operación, haciendo que toda de deuda sea registrada en mora.

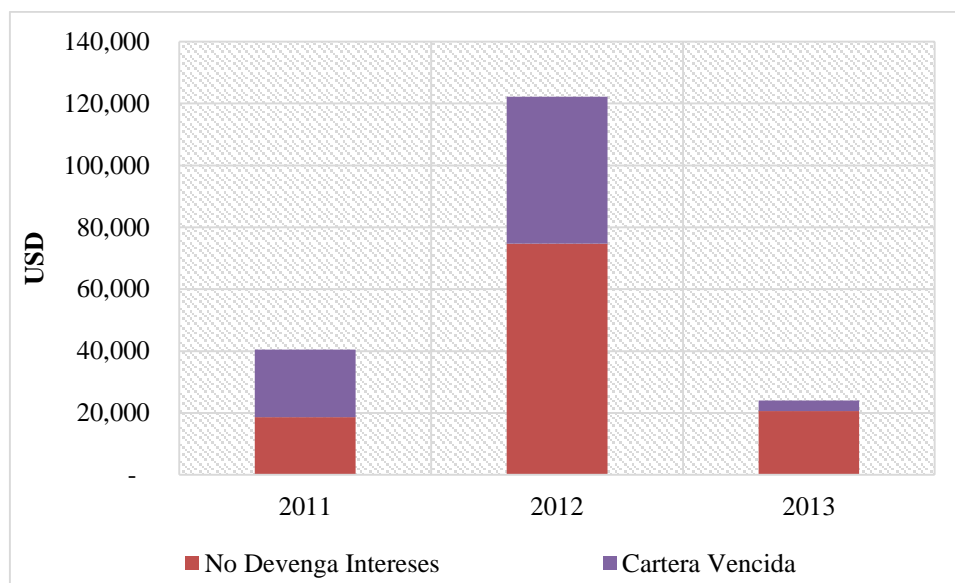


Figura 95. Cartera Vencida y que No Devenga Intereses, Quito Norte – 2011, 2012 y 2013.

Fuente: Fundación Alternativas para el Desarrollo

3.5.9. Estado de microcréditos en la Agencia de Quito Sur

La Agencia Quito Sur funciona desde el 2010, y se encuentra ubicada en las calles Av. Teniente Hugo Ortiz S23-58 y Juan Ante, al Sur de la Ciudad de Quito.

Para noviembre del 2013, la Agencia Quito Sur se encontraba conformada por 4 Asesores, de los cuales, 1 Asesor es Master, y 3 Asesores son Senior.

Conforme los datos de cartera de microcrédito se desprende que la colocación anual es de USD 1,579,736 en 363 operaciones realizadas en el 2012; y, de USD 1,885,822 en 570 operaciones en el 2013.

Tomando en cuenta toda la cartera, se puede indicar que existe un crecimiento desde finales del 2012 hasta junio del 2013, cuando se presenta una reducción hasta el mes de septiembre,

hecho que afectó tanto al monto otorgado como al número de operaciones y de clientes, como se puede apreciar en la Figura 96.

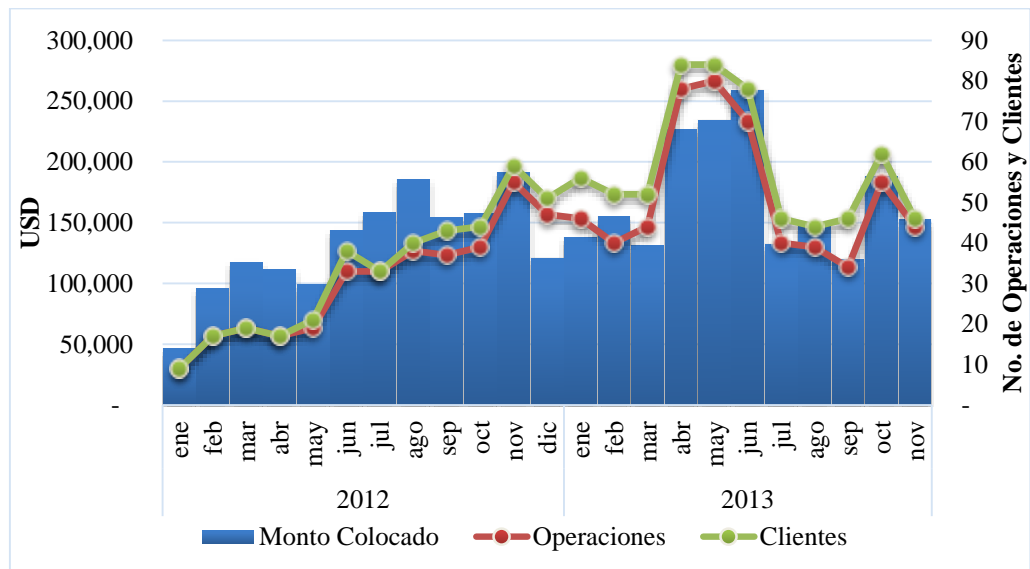


Figura 96. Colocación mensual, No. Operaciones y Clientes, Quito Sur – 2012 al 2013.

Fuente: Fundación Alternativas para el Desarrollo

Esta variación en la cartera, a su vez se ve reflejado en la colocación individual, así en la siguiente Tabla se presentan los datos de las operaciones y los montos colocados por cada uno de los Asesores en los años 2012 y 2013.

Tabla 49. Operaciones y Monto Colocado por Asesor, Quito Sur – 2012 y 2013.

Nombre Asesor	2012		2013	
	Operaciones	Monto Colocado	Operaciones	Monto Colocado
Castro V.	56	311,879	142	431,892
Elbay P.	72	390,507	129	438,074
Mecias R.	101	443,605	172	606,034
Rivera A.	82	312,790	123	399,413
Reasignado Cobranza	52	120,955	4	10,409
	363	1,579,736	570	1,885,822

Nota. Fuente: Fundación Alternativas para el Desarrollo

Por su parte, como se presenta en la Figura 97, el monto promedio por Asesor subió de igual manera que lo hizo la colocación general, así pasó de la suma de USD 15,427 en enero del

2012, a la suma de USD 38,158 a noviembre del 2013. El mejor mes de colocación promedio fue junio del 2013, en el cual se colocó por cada Asesor USD 64,787.

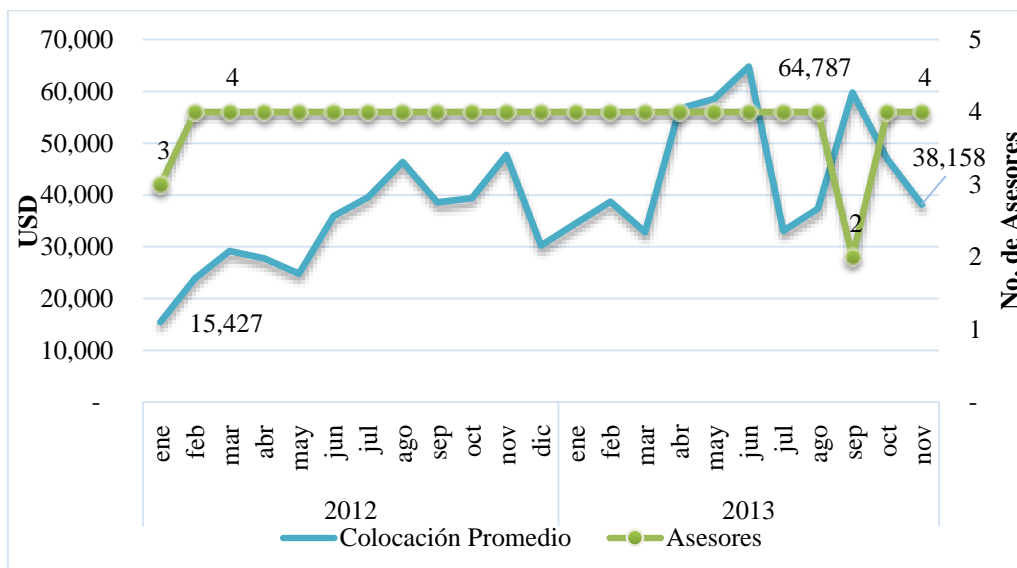


Figura 97. Promedio de Colocación mensual y No. de Asesores, Quito Sur – 2012 al 2013.

Fuente: Fundación Alternativas para el Desarrollo

Por otra parte al analizar la cartera en mora, se puede apreciar que la misma presenta valores importantes tanto en el 2012 como en el 2013, USD 69,083 en 75 operaciones, y USD. 47,853 en 35 operaciones respectivamente, Figura 98.

La mayor parte de la cartera, USD 54,749 o el 42.06% del total, posee una calificación «E», es decir con más de 120 días impaga; por lo tanto, se encuentra en el proceso de cobranza judicial externa. Adicionalmente existe un valor importante de USD 16,925 que posee clasificación «D», que se encuentra próximo a pasar de clasificación, Figura 99.

Es importante señalar que en el 2013 también existe cartera con clasificaciones «E» y «D»; sin embargo, su mayor componente se encuentra en los rangos menores; por lo cual, para disminuirla, es importante dentro del proceso de Recuperación el seguimiento que se realice a las operaciones vencidas.

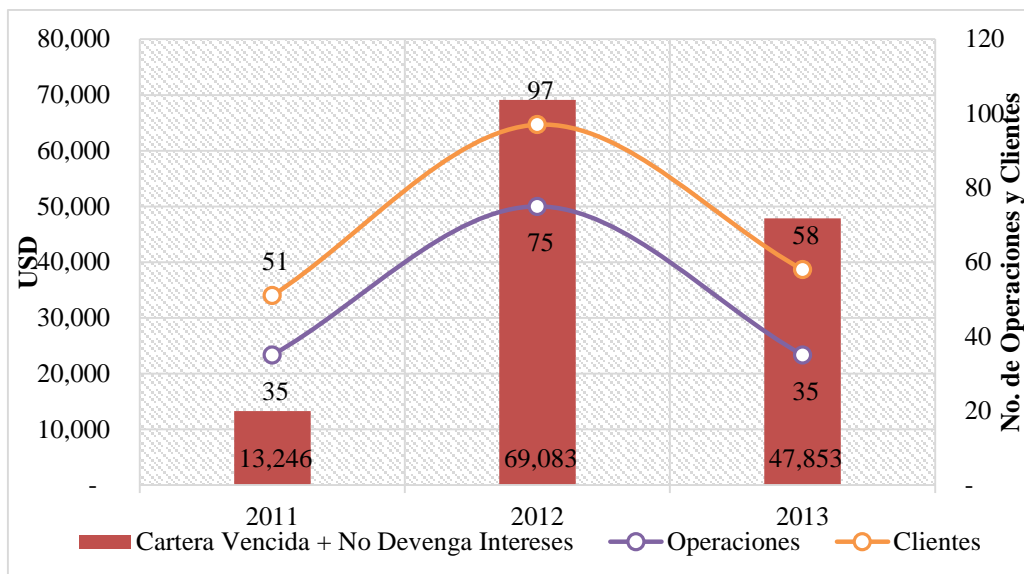


Figura 98. Cartera, Operaciones y Clientes en Mora, Quito Sur – 2011, 2012 y 2013.

Fuente: Fundación Alternativas para el Desarrollo

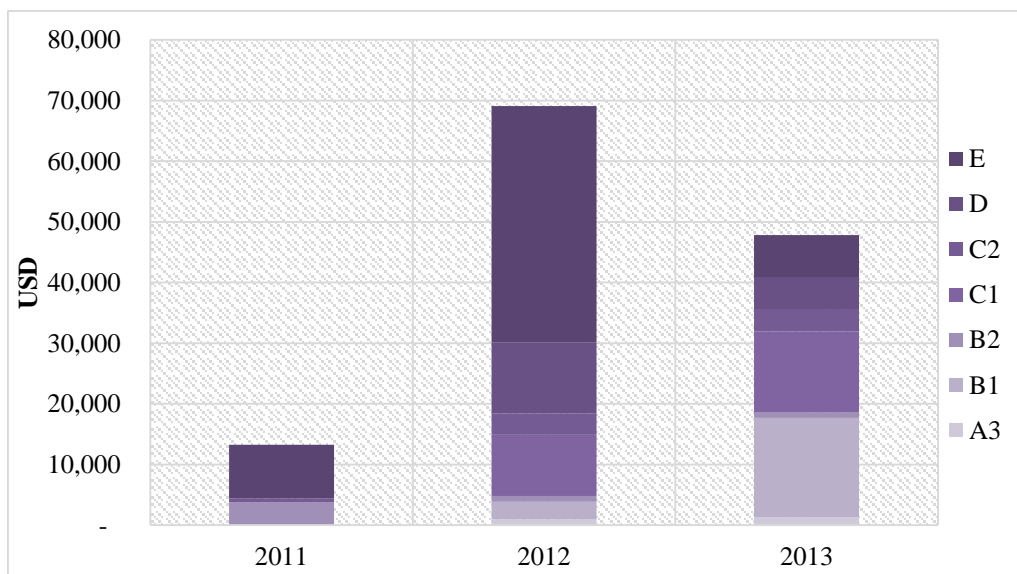


Figura 99. Calificación Cartera en Mora, Quito Sur – 2011, 2012 y 2013.

Fuente: Fundación Alternativas para el Desarrollo

Respecto a la composición de la cartera en mora, se debe indicar que en el 2013 el valor de la Cartera que no Devenga Intereses es aproximadamente el triple de aquella Vencida, razón por la cual el impacto en los indicadores de mora, es significativo. De recuperarse las cuotas que se encuentran Vencidas, se podría baja considerablemente el total de la mora del año.

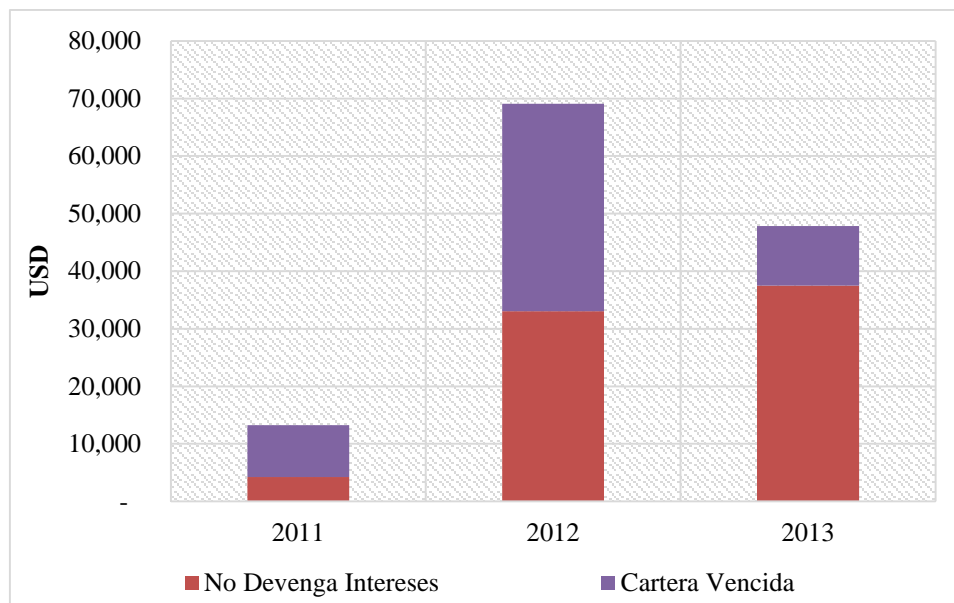


Figura 100. Cartera Vencida y que no Devenga Intereses, Quito Sur – 2011, 2012 y 2013.

Fuente: Fundación Alternativas para el Desarrollo

3.5.10. Estado de microcréditos en la Agencia Tumbaco

La Agencia de Tumbaco se encuentra ubicada en la Av. Guayaquil PB L-2 y Vicente Rocafuerte, Edf. Martínez, a una cuadra de la calle principal de Tumbaco.

Si bien la Agencia de Tumbaco es la más nueva de la Fundación, ya que formalmente empezó a funcionar en el 2013, la misma registra operaciones desde mucho antes, ya que estos clientes eran manejados desde la Matriz, pero registrados con una codificación diferente por pertenecer a la zona de los Valles de Quito. Para noviembre del 2013, la Agencia cuenta con 3 Asesores de microcrédito, siendo los tres considerados Senior, en virtud de la colocación que realizan.

Desde la creación de la agencia, se aprecia claramente que la colocación mensual que se efectúa se ha duplicado, Figura.101, hecho que responde principalmente a la posibilidad que poseen los Asesores para acceder de manera directa al cliente.

El total anual de colocación de cartera paso de USD 774,048 en 144 operaciones, a la suma de USD 1,783,584 en 471 operaciones entre los años 2012 y 2013.

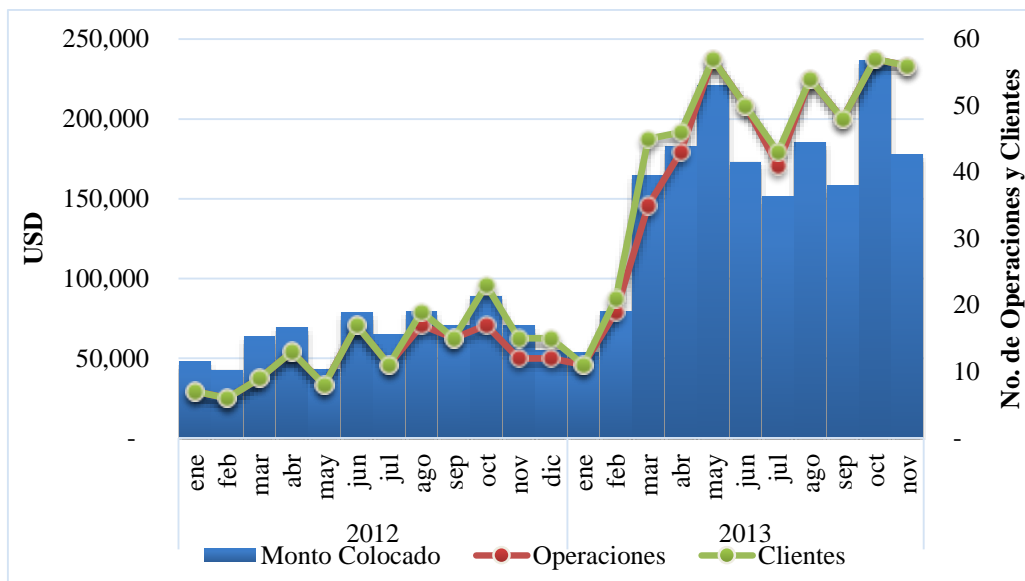


Figura 101. Colocación mensual, No. Operaciones y Clientes, Tumbaco – 2012 al 2013.

Fuente: Fundación Alternativas para el Desarrollo

Así mismo, la colocación de cartera de cada uno de los Asesores, y al número de operaciones que realizan se incrementó, y se presenta detallado en la Tabla 50.

Tabla 50. Operaciones y Monto Colocado por Asesor, Tumbaco – 2012 y 2013.

Nombre Asesor	2012		2013	
	Operaciones	Monto Colocado	Operaciones	Monto Colocado
Benavides L.	40	256,224	151	610,285
Herrera J.	59	279,043	151	585,353
Portillo M.	34	202,674	169	587,946
Reasignado Cobranza	11	36,106		
	144	774,048	471	1,783,584

Nota. Fuente: Fundación Alternativas para el Desarrollo

Considerando que no ha existido variación significativa en el número de Asesores desde la Apertura de la Agencia, el incremento en el promedio de cartera colocada, es el resultado dos razones, la primera el manejo directo de los clientes; y la segunda una mejora en la productividad de todos los Asesores. En la siguiente Figura se presenta como ha ido aumentado el promedio de la colocación realizada.

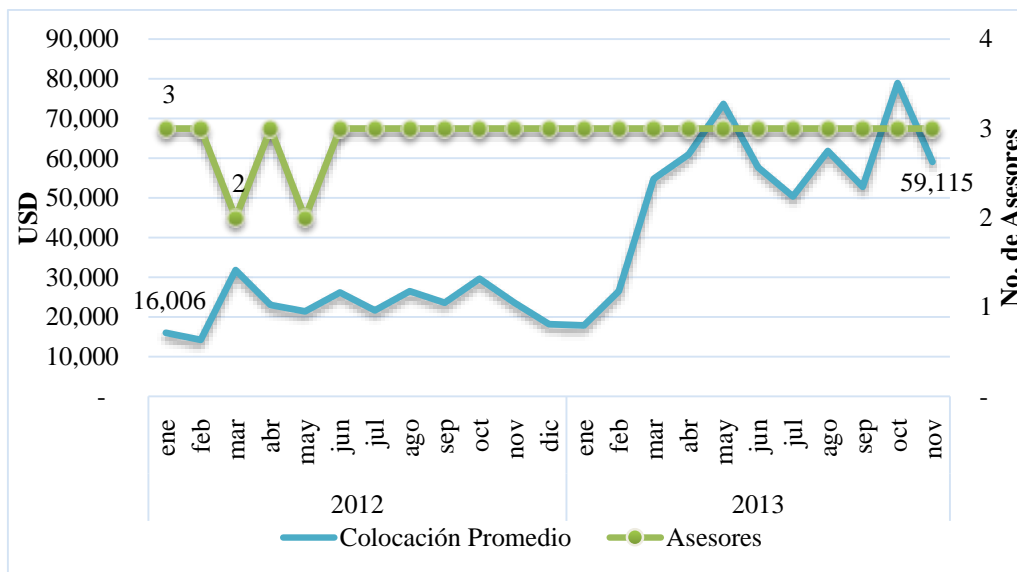


Figura 102. Promedio de Colocación mensual y No. de Asesores, Tumbaco – 2012 al 2013.

Fuente: Fundación Alternativas para el Desarrollo

En lo que respecta a la cartera de mora, la misma representa el 4.45% del total de la cartera en atrasada de la Fundación, es decir, la suma de USD 43,761 concentrada en 31 operaciones realizadas por 42 clientes.

El año que presenta el monto más alto de cartera en mora es el 2012, reportando un total de USD 22,327; en 18 operaciones concedidas a 29 beneficiarios, adicionalmente cabe indicar que es el único año que presenta diferencias entre en número de operaciones en mora y el número de clientes, lo que indica que varias de estas corresponden a microcréditos otorgados bajo la metodología de microcrédito grupal. En la siguiente Figura se presenta como varia la cartera en mora dependiendo del año de origen.

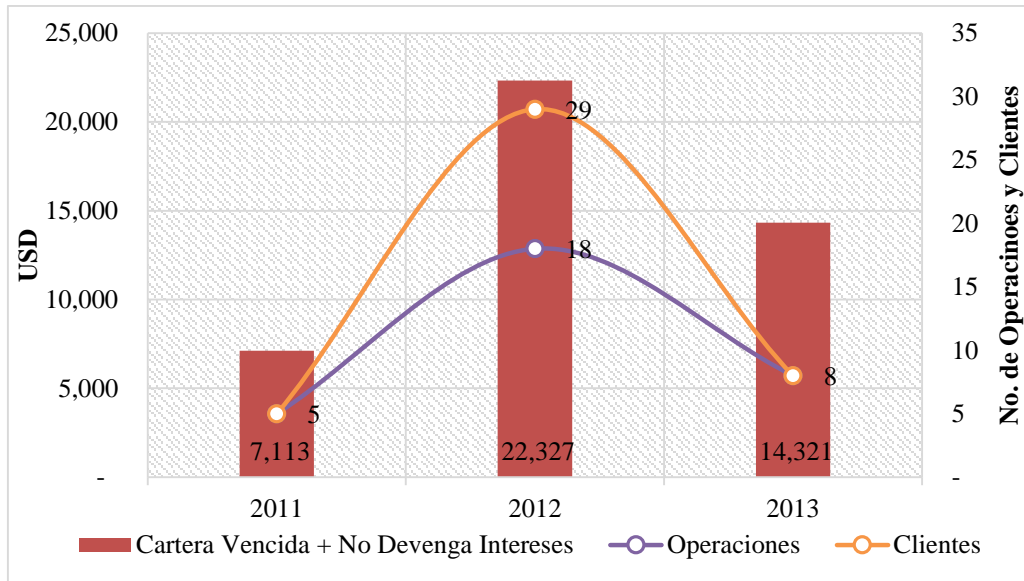


Figura 103. Cartera, Operaciones y Clientes en Mora, Tumbaco – 2011, 2012 y 2013.

Fuente: Fundación Alternativas para el Desarrollo

En lo que respecta a la calificación de la cartera en mora, en la Figura 104 se puede apreciar que tanto en las operaciones otorgadas en el 2011, como en el 2012, los valores más altos se encuentran concentrados en la calificación «E».

A noviembre del 2013 la suma de USD 15,367 presenta calificación «E»; por lo tanto, son considerados para el proceso de cobranzas externas y su recuperación no es gestionada directamente por el personal de la Fundación, quien únicamente lleva un control de su evolución.

Como se indicó anteriormente, las gestiones de la Fundación se encuentran encaminadas a realizar la recaudación antes de que la cartera alcance 120 días de retraso, mediante el proceso de Seguimiento, de esta forma en la Agencia de Tumbaco se gestiona USD 28,394 distribuidas conforme se presenta en la Figura 104. Por otra parte, se puede indicar que si bien en el 2013 no existe cartera que ha llegado a 120 días en mora, existe un componente importante que se encuentra madurando y que posee calificación «D».

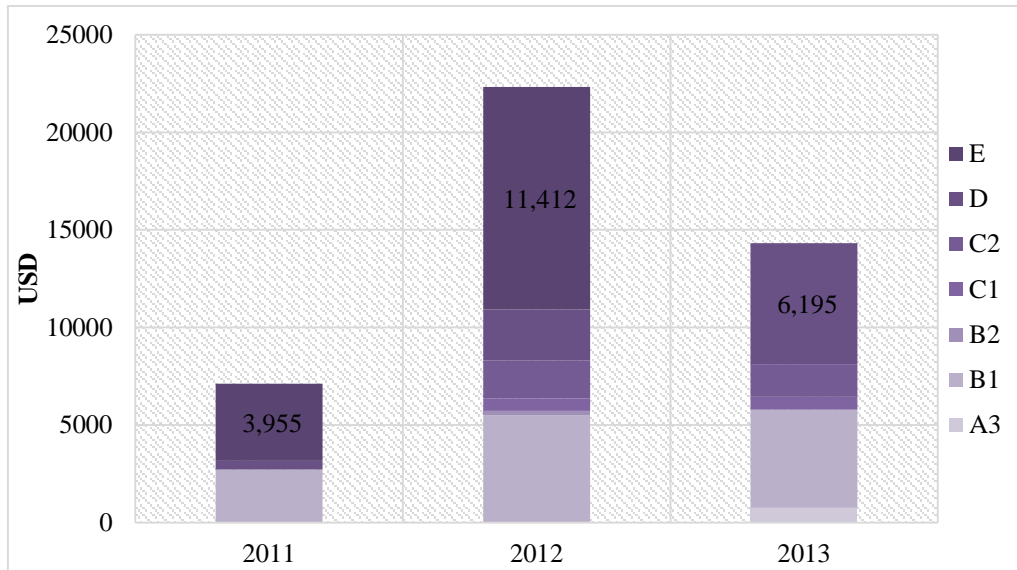


Figura 104. Calificación Cartera en mora, Tumbaco – 2011, 2012 y 2013.

Fuente: Fundación Alternativas para el Desarrollo

Finalmente, al analizar la composición de la cartera en mora, Figura 105, se puede apreciar que en el 2013, esta se encuentra conformada principalmente por la Cartera que No Devenga Intereses con USD 12,146, siendo los valores de Cartera Vencida, únicamente USD 2,175.

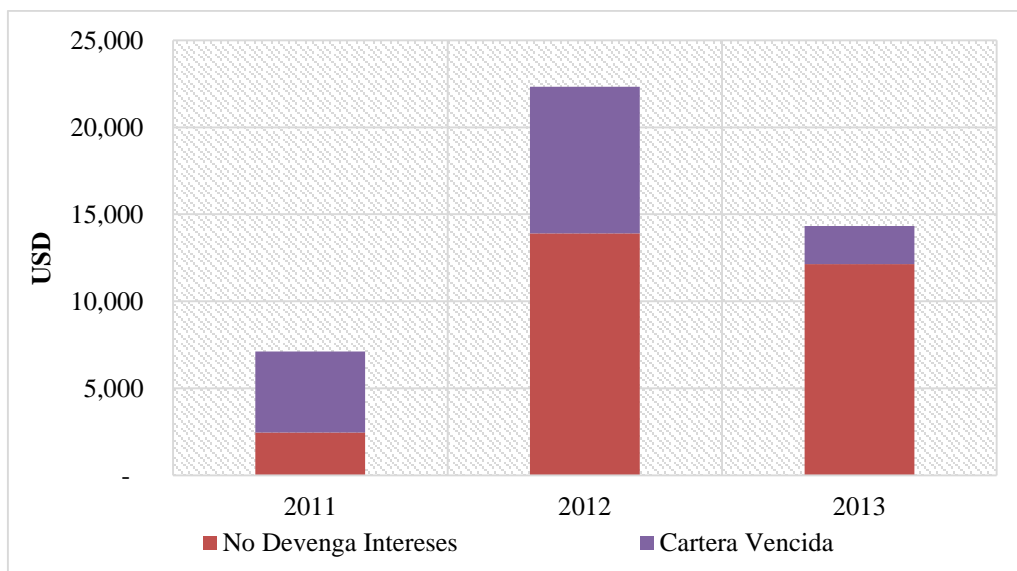


Figura 105. Cartera Vencida y que No Devenga intereses, Tumbaco – 2011, 2012 y 2013.

Fuente: Fundación Alternativas para el Desarrollo

3.6. Análisis de controles existentes para el Proceso de Microcrédito

La Fundación no cuenta con una un mapa, o una diagramación de los procesos que permita analizar y determinar el cumplimiento de los controles existentes en el Proceso de Microcrédito, tanto el otorgamiento, como la recuperación han sido definidos por Fundación Alternativas para el Desarrollo por medio de un Manual, el cual indica las Etapas que se debe cumplir y cuáles son los controles que se debe realizar.

La metodología que se refleja en el Manual de Microcrédito es la correspondiente al crédito individual, por ser la más utilizada y no diferir sustancialmente de aquella para el crédito grupal. Dentro de la Metodología se detallan las actividades que se debe cumplir en cada una de las Etapas del Proceso, así como los controles que se deben realizar.

Cabe indicar que el Manual de Microcrédito es preparado por la Gerencia de Negocios y presentado a su personal directo al momento de su incorporación, adicionalmente existen charlas constantes de revisión y actualización.

El conocimiento y aplicación de los procesos y de las políticas de microcrédito contempladas en el Manual es obligatorio para todos los Jefes de Agencia y Asesores de Microcrédito; sin embargo, conforme a los datos obtenidos se evidencia que varios poseen dificultades en identificar las diferentes Etapas y Actividades de los Procesos y Controles existentes.

Para determinar el grado de cumplimiento y control de los procesos de otorgamiento y recuperación de microcrédito, la información que se utilizará es aquella generada durante los meses de septiembre a diciembre del 2013 por la Unidad de Análisis Crediticio «UAC» y la obtenida en las entrevistas realizadas al Gerente de Negocios, Jefe de Agencia y personal de Cobranzas de la Fundación.

Es importante indicar que, antes de la creación de la «UAC» cada una de las agencias se encargaba de controlar sus procesos y únicamente los desembolsos se efectuaban desde la Matriz, por esta razón no se posee información histórica sobre su cumplimiento así como tampoco datos del control que se realizaba.

3.6.1. Control de la Etapa de Zonificación

La Etapa del Zonificación nace del presupuesto de colocación realizado por la Gerencia de Negocios dentro del cual se establecen los montos totales y el número de operaciones que la Fundación aspira realizar en un periodo de tiempo específico.

De la información levantada, se puede afirmar que los todos los Jefes de agencia y Asesores conocen de manera mensual cuales son las metas que deben cumplir en lo que respecta tanto a la colocación como a la recuperación de cartera, ya que estas son enviadas al inicio de cada mes, y determinan los niveles de comisión.

Sin embargo, en relación a la Zonificación se puede indicar que la misma se efectúa de manera informal por el Jefe de Agencia en base a las metas fijadas, si bien se conoce el número de operaciones que debe realizar, no se cuenta con un documento formal dentro del cual se indique específicamente cuales son las zonas asignadas para realizar la colocación.

Se pudo constatar que dentro de algunas agencias, se cuentan con un mapa con el objeto de ubicar las direcciones de los clientes y conocer las zonas específicas de colocación; sin embargo, no es un hecho generalizado ni bien definido.

A pesar que la política de la Fundación establece que ningún cliente debe tener su negocio a una distancia mayor de 1.5 horas de la Agencia a la cual pertenece, no se evidencia como se establecen las zonas que cumplen este requisito, así como tampoco se visualiza el control sobre este tema. Por ejemplo, en la siguiente tabla se puede apreciar los Cantones que son atendidos por las diferentes agencias, dentro de los cuales existen zonas atendidas que no cumple con la política establecida.

Tabla 51. Cantones atendidos por las Agencias de Fundación Alternativas para el Desarrollo – 2013.

ALAUSI		ATUNTAQUI	LATACUNGA	SALCEDO
Cantones	Chunchi	Antonio Ante	Ambato	Latacunga
	Guamote	Cayambe	Pujili	
	Guano	Cotacachi	Salcedo	
	Riobamba	Ibarra	Saquisilí	
		Mira		
		Otavalo		
		Pedro Moncayo		
		San Miguel De Urcuqui		
LOS BANCOS		EL PUYO	STO DOMINGO	QUITO
Cantones	La Concordia	Los Baños	El Carmen	Rumiñahui
	Pedro Vicente Maldonado	Mera	La Concordia	
	Puerto Quito	Palora	Mejía	
	Quininde	Pastaza	Puerto Quito	
	Santo Domingo	Santa Clara	Quininde	

Nota. Fuente: Fundación Alternativas para el Desarrollo. En la Agencia Quito, se encuentran incluidas Quito Norte, Sur y Tumbaco.

3.6.2. Control de la Etapa de Promoción

Conforme a Manual Crédito, la Promoción Individual se la debe realizar de manera diaria, mientras que la Promoción Grupal por lo menos una vez al mes.

Conforme a los datos obtenidos en las agencias, se ha determinado que la Promoción Individual es realizada por la mayoría de los Asesores; sin embargo, la misma se la efectúa de manera informal, sin dejar constancia de las áreas en las cuales se ha realizado, ni los tiempos invertidos en esta actividad.

Por otra parte las promociones grupales son llevadas a cabo, y manejadas directamente por cada Jefe de Agencia, y pese a que se solicita sean realizadas por lo menos una vez al mes, este hecho no se cumple.

El control que se efectúa sobre esta etapa, al igual que su realización, es informal, no se posee registro acerca de su efectividad, ni de los tiempos, y recursos invertidos.

Finalmente la mayoría de Asesores consideran que no poseen tiempo suficiente para realizar las actividades de promoción, y adicionalmente indican que buena parte de los clientes que manejan concurren a la Fundación por referencias que han obtenido de un cliente previo, más que por la promoción realizada.

3.6.3. Control de la Etapa de Información

La etapa de Información se cumple cuando se entrega los datos de los productos de la Fundación a los potenciales clientes, apoyándose en el material gráfico que ha sido desarrollado para el efecto.

Esta etapa no consiste únicamente en comentar de manera rápida las características de los productos, sino que se cumple cuando se entrega al potencial cliente toda la información sobre el producto crediticio, las obligaciones que va a adquirir, y los costos relacionados.

El material gráfico asignado anualmente a cada Agencia consiste en 5,000 trípticos correspondientes a los diferentes productos microcrediticos que ofrece la Fundación.

A pesar de que no se posee constancia de la entrega de información sobre los Productos de la Fundación, conforme lo han afirmado los Jefes de Agencia, el material informativo es entregado por los Asesores de Crédito o los Asistentes Operativos, a todas las personas que concurren a las distintas oficinas de la Fundación.

Por otra parte, en lo respecta a aquellas personas que ya se han convertido en clientes de la Fundación, conforme a la información que entregó la Gerencia de Negocios, la mayor parte recibieron la información sobre las condiciones particulares del microcrédito; por lo tanto, pudieron acceder al mismo.

Es importante indicar que el control sobre esta etapa, se lo realiza mensualmente vía telefónica, y este consiste en consultar a dos clientes por Asesor sobre varios puntos como son: a) Si se le brindó información sobre las condiciones, obligaciones y beneficios del microcrédito; b) Si se le entregó la información de los Productos y los trípticos de los Servicios No Financieros; c) Si el Asesor visitó el negocio conforme se determina en la Etapa de Evaluación; y, d) Si recibió consejos sobre cómo mejorar el negocio.

Durante octubre y noviembre de 2013, las encuestas realizadas muestran que tres beneficiarios respondieron que no recibieron la información respecto a las condiciones particulares del microcrédito, mientras que muchos de ellos respondieron que recibieron la información incompleta, como se aprecia en la Figura 106.

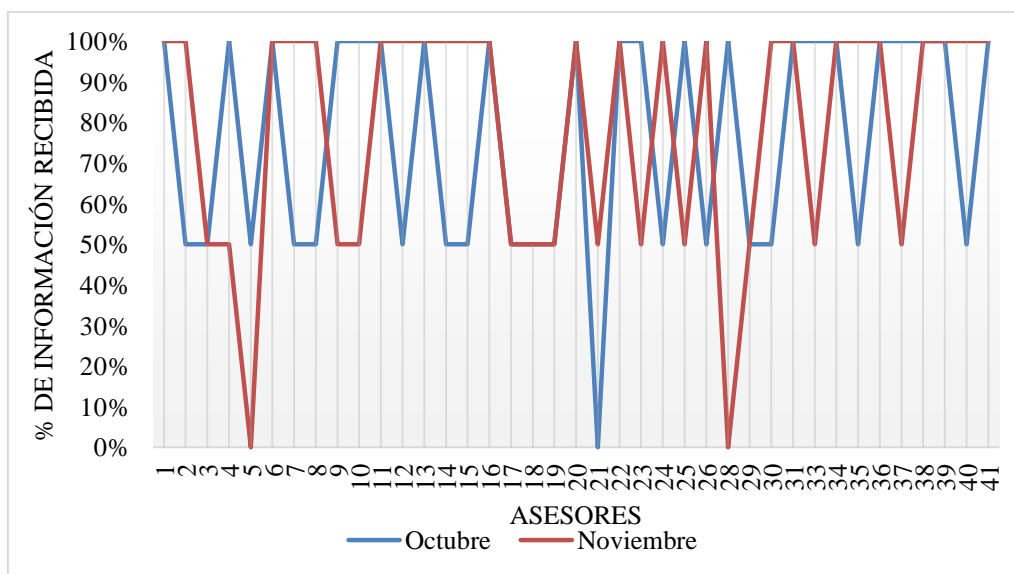


Figura 106. Porcentaje de Información entregada a los clientes por los Asesores – oct. y nov. 2013.

Fuente: Fundación Alternativas para el Desarrollo

3.6.4. Control de la Etapa de Solicitud de Crédito

El cumplimiento de la Etapa de Solicitud de Crédito es un paso importante, ya que de no existir el documento con el requerimiento formal por parte del cliente, no se puede continuar; de esta manera todas las operaciones de microcrédito que posee la Fundación deben tener una solicitud debidamente llena, y suscrita por el interesado, incluso aquellas que no son aprobadas.

La responsabilidad del llenado de la Solicitud de Crédito recae sobre el Asesor, quien conjuntamente con el cliente completa todos los campos obligatorios, y la presenta en la Agencia para que sea procesada conjuntamente con toda la documentación de respaldo.

Lamentablemente no se posee información histórica respecto al cumplimiento de este punto, así como tampoco, sobre el tiempo promedio requerido para el llenado de la misma y su

procesamiento, ya que no se mantenía un registro de cuantas solicitudes ingresaban y eran procesadas.

Conforme a la información levantada durante las entrevistas se evidencia que muchos de los Asesores llenan únicamente los campos principales de la Solicitud de Crédito con el cliente, los demás campos son completados posteriormente de manera individual en base a los documentos que se les proporciona.

Se puede señalar que de una revisión realizada a los expedientes históricos que constan en el Archivo de la Matriz, el 100% de las carpetas poseen la solicitud de crédito, este hecho se presenta puesto que corresponden a créditos ya concedidos, y sobre los cuales ya se exigió el cumplimiento de este requisito.

Evidentemente no se puede determinar el grado de cumplimiento de este punto en base a los registros históricos existentes, ya que queda claro que muchos de los expedientes pudieron ser reprocesados para cumplir este requisito de manera correcta.

Respecto al control de esta Etapa, como se indicó anteriormente, el mismo recaía sobre el Jefe de cada una de las Agencias, quien es el encargado de aprobar que tanto la solicitud de crédito, como el expediente se encontraran correctamente llenados.

A partir del 23 de septiembre del 2013, la revisión y custodia de los expedientes de crédito y de las solicitudes, recae sobre la Unidad de Análisis Crediticio situada en la Matriz, dentro de la cual se ha establecido un control cuantitativo del número de expedientes ingresados, aprobados y rechazados.

En el periodo de septiembre a diciembre del 2013, la Unidad de Análisis Crediticio «UAC» procesó 1792 solicitudes de crédito distribuidas conforme consta en la Figura 107, de las cuales el 91%, es decir 1628 fueron aprobadas, 92 fueron negadas, 29 devueltas, 27 suspendidas y 16 se encontraban por aprobar al 30 de diciembre del 2013.

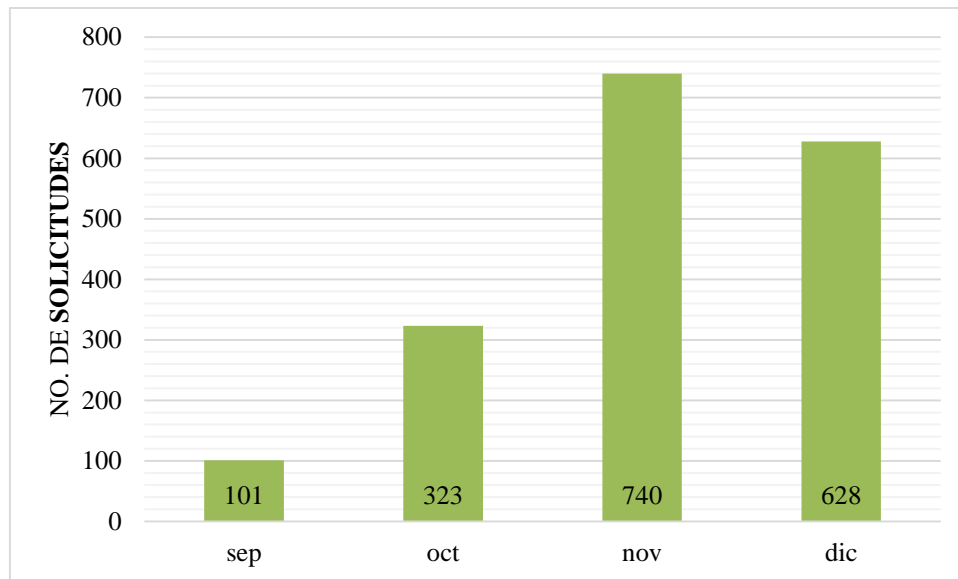


Figura 107. Solicitudes de crédito procesadas en la UAC – septiembre a diciembre del 2013

Fuente: Fundación Alternativas para el Desarrollo

3.6.5. Control de la Etapa de Evaluación

La etapa de la Evaluación es la más importante del Proceso de concesión del microcrédito, dentro de la misma se establecen tanto las características cualitativas y cuantitativas del cliente que permitirán la posterior aprobación del préstamo.

Pese a la importancia que posee esta Etapa, se ha evidenciado que no todas las veces es realizada a cabalidad por los Asesores de Crédito. Si bien es cierto, todas las carpetas cuentan con el formulario de la Evaluación del negocio, no todos responden a la realidad del negocio.

Conforme a la información proporcionada por los Jefes de Agencias, varias de las Evaluaciones son llenadas ya sea por el cliente sin el asesor o por el Asesor sin el cliente, e incluso sin haber visitado el negocio.

El control de esta Etapa en primera instancia recae sobre el Jefe de Agencia, quien debe verificar si efectivamente los Asesores de crédito están realizándola con una visita aleatoria a los potenciales clientes, de manera obligatoria cuando la operación supera los USD 5,000.00, y en segunda instancia, sobre la Unidad de Análisis Crediticio la cual al momento de realizar la verificación de las referencias personales del cliente, consulta vía telefónica, sobre el levantamiento de la información.

De acuerdo a los datos analizados de la Unidad de Análisis Crediticio, 16 operaciones de fueron suspendidas al constatar que no se había realizado la inspección del Negocio, durante el periodo del 23 de septiembre al 30 de diciembre del 2013, por otra parte, se debe indicar que no se posee información sobre la verificación realizada por el Jefe de Agencia, puesto que esta es manejada directamente por los mismos de manera informal.

3.6.6. Control de la Etapa de Aprobación

La etapa de Aprobación del microcrédito inicia cuando todas las referencias y los datos constantes en expediente han sido verificados por la «UAC», y la carpeta es enviada a la persona que conforme al valor del préstamo solicitado posee el nivel de aprobación.

Del 23 de septiembre al 30 de diciembre del 2013, las solicitudes ingresadas fueron aprobadas por los diferentes Niveles conforme se puede apreciar en la siguiente Tabla:

Tabla 52. Expedientes de Crédito Aprobados por Nivel – sep. a dic. 2013.

Estado	Gerente de Negocios	Analista 1	Analista 2	Total
Aprobada	222	847	559	1628
Negada	11	43	31	85
Devuelta	1	8	16	25
Por aprobar	4		6	10
Suspendida	3		22	25
Total general	241	898	634	1773

Nota. Fuente: Fundación Alternativas para el Desarrollo. Datos de la Unidad de Análisis Crediticio.

De la revisión del proceso, se evidencia que dentro del expediente del cliente debe existir la firma de aprobación respectiva, así como la aprobación dentro del sistema informático.

Conforme a los datos obtenidos, la Aprobación suele tomar desde pocas horas hasta más de 15 días. En la siguiente Figura se presente el total de operaciones aprobadas, en el periodo septiembre a diciembre del 2013 exceptuando únicamente las pendientes de revisión.

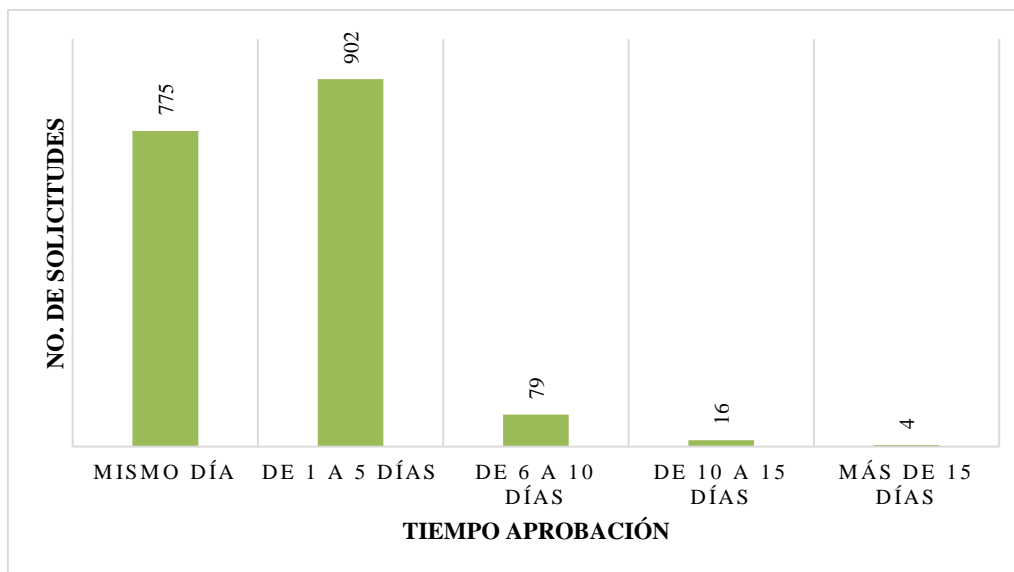


Figura 108. Tiempo de Aprobación del Expediente de crédito por la UAC - septiembre a diciembre del 2013

Fuente: Fundación Alternativas para el Desarrollo

3.6.7. Control de la Etapa de Desembolso

El Desembolso del Préstamo se efectúa una vez que la Solicitud de Crédito ha sido debidamente aprobada, y el cliente concurre a las oficinas de la Fundación a realizar la suscripción de todos los documentos que respaldan la obligación que acaba de contraer.

Del análisis realizado se desprende que al igual que en varias de las Etapas anteriores, no existe información de manera consolidada que permita calcular la ejecución de esta Etapa.

Por otra parte, existe un control contable relacionado con el número de operaciones aprobadas, los valores entregados, y la conciliación Bancaria que se realiza.

3.6.8. Control de la Etapa de Recuperación

La Metodología de la Fundación señala que el Asesor al menos debe realizar dos seguimientos de la operación otorgada, en una primera ocasión para verificar si la inversión para la cual se solicitó el microcrédito fue efectuada y la segunda para detectar nuevas necesidades de financiamiento.

Sin embargo, si bien existe un Manual en donde se establece las actividades que deben realizar el Asesor, la manera de efectuar la recuperación de la cartera difiere considerablemente de una oficina a otra. Conforme a los datos obtenidos de los Jefes de Agencia durante las entrevistas realizadas, la mayor parte de Asesores realizan varias visitas de seguimiento a los clientes, principalmente con el objeto de cumplir las metas de recuperación y acceder al cobro de las comisiones; sin embargo, no se posee constancia de este hecho.

Es importante indicar que la Etapa de Seguimiento como tal no asegura que los clientes realicen sus pagos a tiempo; sin embargo, tiene un efecto importante en la cartera en mora, principalmente para retenerla en los rangos inferiores.

Finalmente no se ha evidenciado un control sobre la realización de esta etapa.

3.6.9. Control de la Etapa de Cobranzas Pre Judiciales y Judiciales

La etapa de cobranzas Pre Judiciales es llevada a cabo por la Unidad de Cobranzas, la misma que se encarga de recuperar la cartera que ha caído en mora desde 1 día hasta 59 días. Una vez que la cartera cumple 60 días de retraso, esta pasa automáticamente a ser gestionada por una empresa de cobranzas externa.

Para verificar el cumplimiento de esta etapa se posee reportes que son generados por la Unidad de Cobranzas, en donde se indica las actividades realizadas para procurar el pago de los clientes, así como el movimiento que posee la misma dentro de los diferentes rangos de maduración.

Es importante señalar que para incentivar el cumplimiento de las metas de cobranzas los Oficiales de Cobranzas reciben comisiones en base los valores recuperados.

Por otra parte, la Etapa de cobranzas Judiciales es el final del Proceso de Microcrédito, por su naturaleza esta no es manejada por Fundación Alternativas para el Desarrollo, sino que se contrata Abogados externos para gestionarla.

Respecto a su cumplimiento y control, los Abogados Externos reportan de manera consecutiva a la Fundación sobre las actividades que se realizan dentro de los diferentes procesos Judiciales.

4. PROPUESTAS PARA MEJORAR LOS CONTROLES DEL PROCESO DE MICROCRÉDITO

Los datos presentados en el Capítulo anterior, permiten apreciar como en los últimos años Fundación Alternativas para el Desarrollo se ha ido especializando en las Microfinanzas; de ser una Institución dedicada a proyectos y capacitación actualmente se perfila como un ente de Apoyo del Sector Financiero Popular y Solidario con una cartera de microcréditos en constante crecimiento.

Este cambio ha traído consigo la necesidad de una mejora significativa la administración interna de sus procesos, así como en el control de los mismos.

Si bien es cierto, la Fundación no persigue fines de lucro como otras instituciones de otorgan microcréditos, no es menos cierto que debe conseguir rendimientos financieros que le permitan tanto desenvolverse en un mercado altamente competitivo, como su sostenibilidad en el tiempo.

Por esta razón, se debe trabajar en la eficiencia de los procesos y sobre todo la forma de controlarlos.

Conforme lo indica Auluso, Miles y Quintillán, (2002, pág. 2), “Ante la necesidad de supervivencia y competitividad, el análisis y la mejora de los procesos no es opcional, es imprescindible. Incluso podríamos decir que hoy, procesos eficaces y eficientes no aportan una ventaja competitiva, pero, por el contrario el no tenerlos es una gran desventaja.”

Evidentemente, no se puede mejorar aquello que no se mide, ni se controla; por lo cual, es indispensable para la Fundación trabajar en herramientas que permitan una medición y control de sus procesos.

Las propuestas de mejora que se plantean más adelante, pretenden dotar de herramientas que permita mantener y mejorar la posición que actualmente posee la Fundación.

De igual manera, buscan la eficiencia en su principal proceso, a través de implementar mecanismos de control que usualmente se utilizan en empresas comerciales e industriales, sin generar gastos o inversiones considerables.

Finalmente, las propuestas sugieren el establecer controles que permitan a la administración tener información confiable, así como conocer el desempeño de sus procesos, agencias, y asesores.

4.1.Determinación de controles necesarios

Todo proceso, ya sea productivo o de presentación de servicios, presenta variación en los factores que intervienen en el mismo; se puede señalar que, así como no existen dos productos que hayan sido fabricados de manera idéntica, no existen dos microcréditos que hayan sido otorgados de forma igual.

En todo momento los factores que intervienen en los procesos se ven sometidos a diferentes causas que provoca su variación, ocasionando que existan diferencias en la calidad de los productos o servicios entregados.

Como indican los Profesores Ruiz A. y Rojas F. (Control Estadístico de Procesos, 2006, pág. 9), “el proceso está afectado por un gran número de factores sometidos a una variabilidad... que inciden en él y que inducen una variabilidad de las características del producto fabricado. Si el proceso está operando de manera que existen pequeñas oscilaciones de todos estos factores, pero de modo que ninguno de ellos tienen un efecto preponderante frente a los demás, entonces en virtud del Teorema del Límite Central es esperable que la característica de calidad del producto fabricado se distribuya de acuerdo con una ley normal. Al conjunto de esta multitud de factores se denominan causas comunes. Por el contrario, si circunstancialmente incide un factor con un efecto preponderante, entonces la distribución de la característica de calidad no tiene por qué seguir una ley normal y se dice que está presente una causa especial o assignable”.

En la investigación realizada, se determinó que la ejecución del proceso de otorgamiento de microcréditos varía notablemente de un Asesor a otro, así como entre las Agencias. Esta

variabilidad se presenta por causas comunes y asignables o especiales que afectan a los factores que intervienen dentro de mismo.

La variación de estos factores modifica constantemente el resultado del proceso de otorgamiento de microcrédito en un grado diferente y pese a que no se la puede eliminar totalmente, es posible medirla y controlarla.

Con este objetivo, la Fundación ha establecido una serie de controles en varias de las Etapas del proceso; sin embargo, durante la investigación se observó que la mayoría se centra en medir las metas colocación y no en controlar la ejecución del proceso.

La falta de un control adecuado ocasiona que la variación de los factores incida notablemente en el proceso. En la siguiente Tabla se presentan los principales problemas de control que se detectaron dentro del Proceso de Microcrédito:

Tabla 53. Problemas más importantes en el Control del Proceso de Microcrédito

Etapas	Problema Detectado
Zonificación	No existe control sobre las zonas de trabajo, ni los lugares en los cuales se colocan las operaciones de microcrédito.
Promoción	
Solicitud de Crédito	No existe control sobre las Solicitudes de Crédito con errores.
Evaluación	No se han establecido técnicamente el tamaño de muestra ni la forma para realizar la Inspección.
General	No se han establecido un control sobre el tiempo del proceso de Aprobación.

Nota. Fuente: Fundación Alternativas para el Desarrollo.

Por tanto, es necesario que la Administración de la Fundación establezca controles para el proceso de microcrédito, principalmente sobre los factores que se encuentran a su alcance y posee la capacidad de aminorar su variación.

En este sentido, las propuestas que se plantean, están orientadas a mejorar los siguientes controles:

- Control de la Segmentación Territorial

- Control de la Documentación del Microcrédito
- Control de la Etapa de Evaluación.
- Control del tiempo de Aprobación.

4.2.Propuestas para mejorar el control de la Etapa de Zonificación

En términos generales una mayor cobertura territorial es beneficiosa para la Fundación; sin embargo, el seguimiento que contempla la metodología de otorgamiento de microcréditos hace que cualquier expansión deba realizarse bajo parámetros controlados para no incrementar los gastos operativos o repercutir en el proceso de seguimiento y recuperación.

La falta de una definición correcta del mercado objetivo y de los segmentos territoriales en los cuales se trabajará, influye en la adecuada ejecución del Proceso, generando principalmente dos problemas:

- Zonas atendidas: los productos se colocan fuera de las áreas en las cuales se desea trabajar
- Tiempo del proceso: los asesores requieren un mayor tiempo de movilización para atender a éstos mercados

Durante la presenta investigación, se detectó que muchos de los préstamos que la Fundación otorga benefician a personas cuya ubicación no se encuentra definida, o que la institución no tiene la capacidad de atender correctamente, por encontrarse fuera de las zonas de acción de las diferentes agencias.

Si bien se pudo observar que algunas agencias cuentan con mapas para asignar la segmentación territorial y controlar que la colocación esté dentro de las mismas, esto no es un hecho generalizado; ni establecido formalmente.

Por lo indicado, para controlar que la colocación de microcréditos se encuentre dentro de una segmentación determinada, se propone la utilización de dos herramientas. La primera,

«Ratios en cadena» para determinar la demanda potencial y la segunda, estadística descriptiva, para evidenciar que la distribución de los microcréditos se encuentre dentro de las zonas establecidas.

4.2.1. Determinación del mercado objetivo a través de «Ratios en Cadena»

El primer paso para controlar que la colocación de Microcréditos se presente dentro de una segmentación territorial específica, consiste en determinar de manera clara cuales son las zonas en las que la Fundación desea actuar.

Una de las herramientas que permite visualizar el atractivo de un mercado, es el cálculo de la demanda potencial, a través de la fórmula de «Ratios en Cadena», o método de proporción en cadena, el cual consiste en multiplicar un número base por una cadena de porcentajes (Kotler & Armstrong, 2001).

$$Dp = n * \% \text{ajustables}$$

En donde:

- *Dp*, es la demanda potencial;
- *n*, el tamaño del mercado;
- *% porcentajes ajustables*, ratios que se ha de utilizar

Es importante indicar que la fórmula anterior refleja la Demanda Potencial en número de habitantes, razón por la cual puede ser ajustada para calcular adicionalmente la Demanda Potencial medida en Microcréditos y/o en Unidades Monetarias; para lo cual se deberá agregar a la fórmula anterior los multiplicandos correspondientes.

De esta manera, para utilizar la herramienta se multiplica consecutivamente por diferentes porcentajes el tamaño de una población o mercado, con el objeto de obtener la proporción de habitantes que nos interesa. Se debe indicar, que el éxito de su aplicación, radica en definir correctamente los factores de ajuste y los porcentajes se utilizarán para obtener la demanda potencial adecuada.

Para el caso particular de la Fundación, los ratios o porcentajes a utilizar deben ir en función de las características del mercado que se desea atender, así por ejemplo, se pueden tomar en cuenta: el rango de edad, el lugar de residencia y si cuentan o no con un préstamo en una institución de Microfinanzas, el nivel de ingresos o el índice de morosidad, entre otros.

Una vez calculada la Demanda Potencial de microcréditos en los Cantones y las Parroquias de interés para la Fundación, se puede visualizar el número de posibles beneficiarios de manera clara y precisa.

Un segundo paso a realizar, consiste en calcular el tiempo promedio que se requiere para acceder a las diferentes Zonas cuya demanda potencial fue calculada, con el objeto de determinar aquellas que se puede atender sin incrementar los gastos y el tiempo movilización.

Durante la investigación, se han encontrado diversas formas para determinar el tiempo promedio que se requiere para atender una zona, entre las cuales se pueden anotar:

- Experiencia del Asesor e histórico de movilizaciones.

Es posible determinar el tiempo promedio que se requiere para llegar a una zona específica, basándose en consultas a los diferentes Asesores de Microcrédito que posee la Fundación y utilizar un formato para anotar el histórico de movilizaciones con el tiempo requerido.

- Sistema Satelital online

Se puede utilizar herramientas satelitales que se encuentran a disposición en el Internet, como es el caso de «google maps», la cual entrega información sobre la distancia y tiempo que se requiere para movilizarse de un lugar a otro.

- Sistemas de rastreo

Se puede instalar en los automóviles que utilizan los Asesores, dispositivos de rastreo que ofrecen este tipo de reportes con el objeto de determinar el tiempo promedio de las movilizaciones que realizan.

La propuesta que se plantea, ha tomado la segunda opción como método para establecer el tiempo promedio que se requiere para movilizarse, en vista que su aplicación brinda datos de manera inmediata y no representa un aumento en los gastos operativos, ni una nueva inversión para la Fundación.

Se debe indicar que, si bien esta herramienta únicamente otorga un tiempo aproximado, el mismo puede ajustarse con un histórico de movilizaciones que se deberá levantarse utilizando un formato de control.

A manera de ejemplo, a continuación se ha determinado el mercado objetivo y la segmentación, realizando los siguientes pasos:

- Para determinar la Demanda Potencial existente en las zonas aledañas a las Agencias que posee actualmente la Fundación, Anexo 4, se aplicó la fórmula de «Ratios en Cadena» a la población del último censo, tomando en cuenta los porcentajes de:
 - Porcentaje de habitantes entre 20 y 64 años,
 - Porcentaje de la población que vive en la zona rural,
 - Porcentaje de personas informales que no poseen una cuenta en una «IMF»
- A continuación, utilizado el portal «google maps», se determinó la distancia y el tiempo promedio de movilización a las de las diferentes zonas cuya «Demanda Potencial» fue calculada en el punto anterior, Anexo 5.

En base a los datos calculados, se ha establecido una propuesta de Segmentación Territorial; que en la siguiente Tabla se presenta, esta incluye cinco Zonas por cada una de las Agencias, las mismas que podrán ser consideradas más adelante para realizar el control sobre la colocación.

Tabla 54. Segmentación del Mercado en base a la Demanda Potencial de Microcréditos y al Tiempo Promedio de Movilización, por Agencias.

Provincia/Cantón		Demanda Potencial	Tiempo movilización	Km
Agencia Atuntaqui				
Imbabura	1. Antonio Ante*	4,113		
	2. Otavalo	13,999	0:32:30	34.25
	3. Cotacachi	7,902	1:02:30	36.75
	4. Ibarra	5,090	0:50:00	34.50
Agencia Alausí				
Chimborazo	1. Alausí*	9,644		
	2. Guamote	12,151	1:30:00	112.00
	3. Chunchi	1,844	0:57:30	63.75
	4. Riobamba	10,632	3:17:30	241.50
Agencia Latacunga y Salcedo				
Cotopaxi	1. Latacunga*	24,506		
	2. Salcedo*	13,006	0:32:30	34.00
	3. Pujilí	15,762	0:32:30	26.25
	4. Saquisilí	4,209	0:45:00	37.75
Agencia El Puyo				
Pastaza	1. Pastaza*	4,425		-
	2. Mera	3,562	0:42:30	39.75
	3. Santa Clara	454	1:22:30	93.25
	4. Arajuno	1,152	3:57:30	200.0
Agencia Santo Domingo				
Santo Domingo de los Tsachilas	1. Santo Domingo De Los Colorados*	9,364		-
	2. San Jacinto Del Bua**	4,093	1:15:00	78.75
	3. Luz De América**	3,846	1:02:30	59.75
	4. Alluriquin**	3,423	0:50:00	57.25
	5. Valle Hermoso**	3,347	1:00:00	71.00

Agencia Los Bancos					
Pichincha	1.	San Miguel De Los Bancos*	2,046		
	2.	Quito /Pacto**	1,636	0:33:00	43.4 0
	3.	Pedro Vicente Maldonado	1,437	0:40:00	51.0 0
	4.	Smb / Mindo**	1,386	0:55:00	59.0 0
	5.	Puerto Quito	5,026	1:30:00	115. 25
Agencia Quito Norte					
Pichincha	1.	Quito DM (Norte)*	72,932		
	2.	Calderon (Carapungo)**	61,801	0:57:30	34.7 5
	3.	San Antonio**	12,752	1:22:30	54.0 0
	4.	Pomasqui**	12,099	1:07:30	41.5 0
	5.	Nayon**	6,477	0:15:00	7.25
Agencia Quito Sur					
Pichincha	1.	Conocoto**	34,288	0:57:30	37.2 5
	2.	Mejía	19,359	1:22:30	80.5 0
	3.	Amaguaña**	12,019	1:42:30	59.2 5
	4.	Guangopolo **	1,173	0:47:30	36.0 0
	5.	Rumiñahui	558	1:22:30	69.2 5
Agencia Tumbaco					
Pichincha	1.	Quito (Tumbaco)*	19,892	0:00:00	-
	2.	Cumbaya**	13,429	0:37:30	30.0 0
	3.	Alangasi**	10,046	1:02:30	50.5 0
	4.	Yaruquí**	6,742	0:55:00	46.7 5
	5.	Pintag	6,519	1:27:30	80.7 5

Nota. Fuente: Google maps, 2013 www.google.com/maps/. * Ubicación actual de la Agencia, y punto de partida para la medición de la distancia y el tiempo de movilización. Los valores son aproximados. Tiempo desde la agencia más cercada al destino. Distancia de ida y vuelta. Los tiempos y distancias desde la Agencia Salcedo son similares a los registrados para la Agencia Latacunga, con una diferencia de +/- 15 min, o 20 km.

Una vez defina la Segmentación de Mercado, se podrá realizar un control sobre esta especificación, elaborando gráficos de la distribución de la colocación de microcréditos por región y comparándolos con la propuesta.

Se debe indicar que el modelo de control, puede realizárselo tomando el cuanta el número de operaciones que se colocan por zonas, el número de prestatarios, el monto de préstamos, etc.

Evidentemente, existen otros factores que pueden ser tomados en cuenta, para realizar la definición correcta del mercado objetivo y los segmentos territoriales en los cuales se trabajará; sin embargo, el alcance de la presente propuesta es la utilización de la herramienta, dejando a la Administración de Fundación Alternativas para el Desarrollo, la definición de los criterios a emplear.

4.2.2. Control de la colocación de microcréditos dentro de la segmentación territorial correspondiente

4.2.2.1. Control de la segmentación en la Agencia Atuntaqui

El primer paso para aplicar el control propuesto a los microcréditos otorgados en la Agencia Atuntaqui durante el 2013, es realizar la gráfica de distribución de la colocación en base a las zonas que fueron atendidas, como consta a continuación, Figura 109:

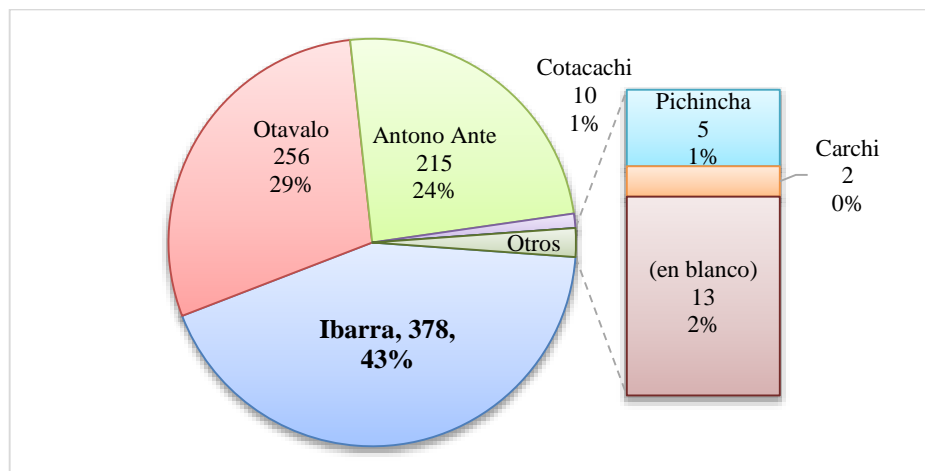


Figura 109. Colocación de Microcréditos de acuerdo a Distribución Zonal en la Agencia Atuntaqui –2013.

Fuente: Fundación Alternativas para el Desarrollo

El segundo paso, consiste en comparar la distribución que poseen las operaciones del periodo en análisis, con la segmentación propuesta y analizar los datos obtenidos. Se debe recordar que los mercados determinados para la Agencia Atuntaqui, son:

1. Antonio Ante,
2. Otavalo,
3. Cotacachi
4. Ibarra.

Al realizar el control de la distribución territorial que presentan los microcréditos otorgados desde la Agencia Atuntaqui, se han encontrado las siguientes novedades:

- La colocación de microcréditos desde la Agencia Atuntaqui, principalmente se realiza dentro de las 4 zonas especificadas en la Segmentación del Mercado; sin embargo, no se guarda la relación de prioridad establecida, se deberán analizar las causas.
- Se puede apreciar una clara orientación de la colocación hacia el Cantón Ibarra, el mismo que si bien se encuentra dentro de la Segmentación determinada, se encontraba en 4to lugar, posterior de los Cantones de Antonio Ante, Otavalo y Cotacachi, principalmente por contar con un número menor de posibles beneficiarios rurales.
- Se deberá analizar el hecho de que los microcréditos podrían estar desviándose de su fin social, priorizando el Cantón y la ciudad de Ibarra, sobre otras zonas rurales en donde el impacto podría ser mayor.
- La participación de Cotacachi dentro de la distribución territorial es mínima con apenas del 1% del total de microcréditos otorgados, pese a ser una zona con una gran cantidad de microempresarios.
- Llama la atención que desde esta agencia, existen microcréditos que han sido colocados en las Provincias de Pichincha y Carchi, las cuales, evidentemente salen de las zonas que fueron especificadas para la misma; por lo cual, es necesario determinar las causas.
- Existen 13 operaciones en las cuales no se ha registrado la zona en la cual fueron colocados, se deben tomar correcciones y acciones correctivas para este hecho.

4.2.2.2. *Control de la segmentación en la Agencia Los Bancos*

La colocación de operaciones de microcrédito realizadas desde esta Agencia durante el año 2013 presenta la distribución geográfica que consta en la Figura 110.

Conforme a la Segmentación propuesta, las zonas determinadas para la colocación de microcréditos desde la Agencia de San Miguel de los Bancos son:

1. San Miguel De Los Bancos,
2. Pacto (Parroquia Rural del Cantón Quito),
3. Pedro Vicente Maldonado,
4. Mindo
5. Puerto Quito.

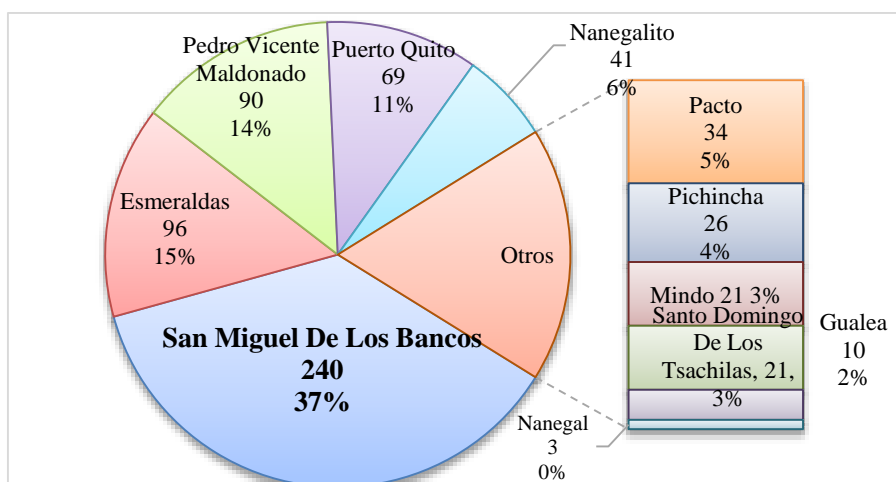


Figura 110. Colocación de Microcréditos de acuerdo a Distribución Zonal en la Agencia San Miguel de los Bancos – 2013.

Fuente: Fundación Alternativas para el Desarrollo

Al aplicar controlar la distribución de los microcréditos indicados en la Figura 110, con la segmentación propuesta se presentan las siguientes novedades:

- Existe gran dispersión, la Agencia abarca 11 zonas diferentes, se debe analizar si esta distribución favorece a la colocación y determinar las causas de este hecho.
- 5 de las zonas propuestas constan dentro de aquellas en donde actualmente se otorgan operaciones.
- Es necesario analizar las causas de por qué la colocación se presenta en otras áreas no previstas como son Esmeraldas, Santo Domingo de los Colorados y Gualea.

- Esmeraldas consta como la segunda beneficiaria de los créditos colocados, con 96 operaciones. Se debe analizar las causas y revisar la segmentación propuesta.
- No se presentan operaciones sin registro del lugar en donde fueron colocadas.
- Mindo y Pacto poseen una participación mínima de colocación de microcréditos, se deberá revisar la segmentación propuesta.

4.2.2.3. Control de la segmentación en la Agencia Alausí

En la siguiente Figura, se presenta la distribución de las zonas geográficas atendidas con los microcréditos otorgados desde la Agencia Alausí en el año 2013.

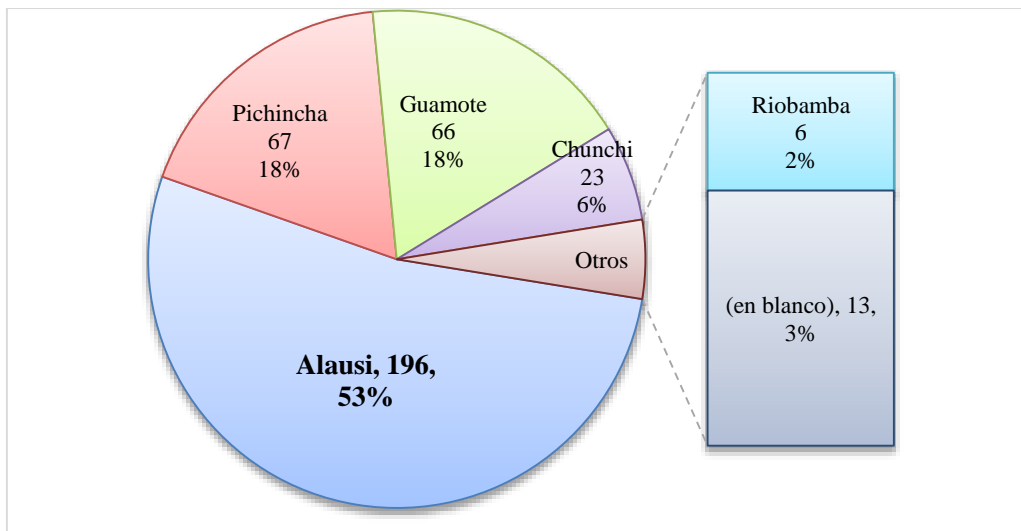


Figura 111. Colocación de Microcréditos de acuerdo a Distribución Zonal en la Agencia Alausí –2013.

Fuente: Fundación Alternativas para el Desarrollo

Conforme a la segmentación propuesta se determinó para esta Agencia debe atender prioritariamente los Cantones de:

1. Alausí,
2. Guamote,
3. Riobamba
4. Chunchi.

Al realizar el control de esta especificación sobre la distribución constante en la Figura 111, se detectó lo siguiente:

- Los Cantones Alausí, Guamote, Chunchi y Riobamba constan dentro de la distribución territorial para operaciones de microcréditos del 2013, cumpliendo la segmentación propuesta; sin embargo, su participación varía considerablemente.
- La mayor parte de microcréditos otorgados desde la Agencia Alausí en el 2013 se lo hizo dentro del mismo Cantón, el 53% del total.
- La participación de Guamote es del 18%, similar a aquella registrada para la Provincia de Pichincha.
- Los Cantones de Chunchi y Riobamba representan una colocación del 6% y 2% del total de operaciones respectivamente.
- Existe un número considerable de operaciones (67) registradas para la Provincia de Pichincha, hecho cuyas causas deben ser determinadas.
- Existen 13 operaciones sin especificar el lugar de colocación.

4.2.2.4. Control de la segmentación en la Agencia de Latacunga

Para verificar la factibilidad del modelo de propuesto, a continuación se presente el procedimiento de control para la distribución geográfica de la colocación realizada desde la Agencia Latacunga en el año 2013.

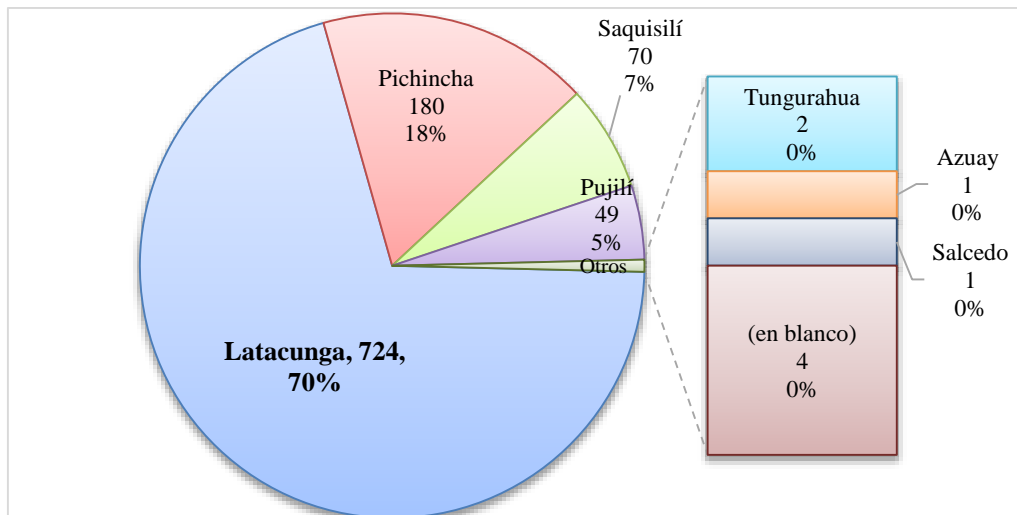


Figura 112. Colocación de Microcréditos de acuerdo a Distribución Zonal en la Agencia Latacunga - 2013

Fuente: Fundación Alternativas para el Desarrollo

Conforme a la segmentación propuesta, corresponde a la Agencia a más de su respectivo Cantón, los de Pujilí y Saquisilí.

Al comparar si la colocación de microcréditos durante el año 2013, estuvo dentro de las zonas establecidas en la Segmentación, se encontraron las siguientes novedades:

- Los Cantones propuestos constan entre aquellos en donde se otorgaron préstamos; sin embargo, existe gran diferencia en su participación.
- Existe concentración de operaciones en la zona urbana de Latacunga, 724 o el 70%.
- La participación de Pujilí y Saquisilí es mínima, 5% y 7% respectivamente, se debe analizar las causas de porque no son consideradas para la colocación.
- La Provincia Pichincha consta como la segunda beneficiaria, con 180 operaciones; se deberán determinar las causas de este hecho.
- En 4 operaciones no se establece el lugar en la cual fueron colocadas.
- Las Provincias de Azuay y Tungurahua, tienen 3 operaciones registradas en conjunto, se debe determinar las causas.

4.2.2.5. Control de la segmentación en la Agencia de Salcedo

Conforme a los datos del año 2013 la colocación de microcréditos para la Agencia de Salcedo, se la realizó dentro de las siguientes zonas:

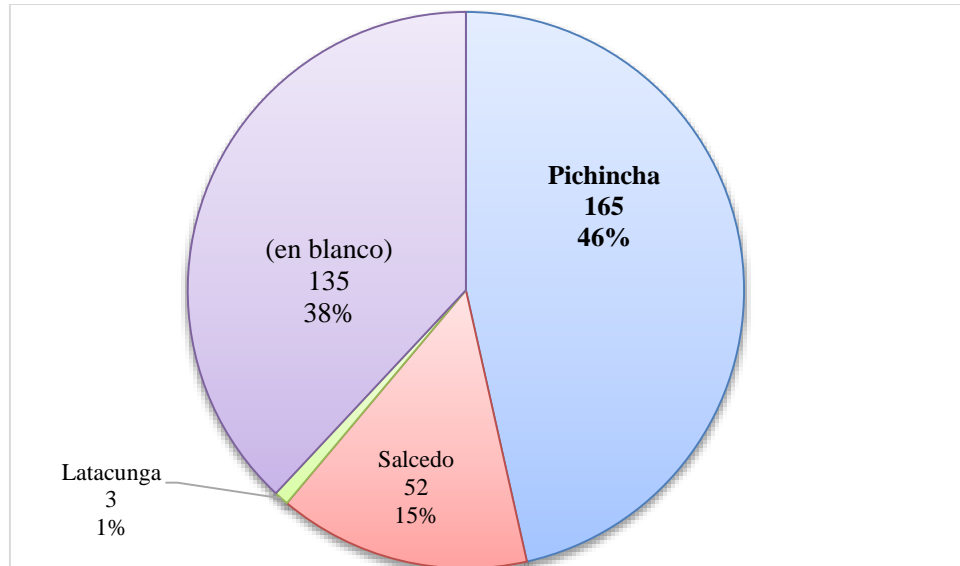


Figura 113. Colocación de Microcréditos de acuerdo a la Distribución Zonal en la Agencia Salcedo - 2013

Fuente: Fundación Alternativas para el Desarrollo

Al analizar si la colocación de microcréditos de la Agencia, cumple con las especificaciones se detectó lo siguiente:

- No se puede determinar las zonas en las cuales se está realizando la colocación, del 38% de las operaciones, ya que no cuentan con la información de la zona en la cual fueron otorgadas, las causas de este fenómeno debe ser identificadas y atendidas, ya que constituye una falla dentro del proceso de otorgamiento de los microcréditos.
- Se debe verificar por qué la Provincia de Pichincha se despliega como la beneficiaria más importante con 165 operaciones, hecho que se aparta de la realidad en la colocación y amerita especial atención para determinar las causas.
- La colocación dentro del mismo Cantón de Salcedo llegó únicamente al 15%.

4.2.2.6. Control de la segmentación en la Agencia de El Puyo

Partiendo de los datos de colocación realizada durante el año 2013 para la Agencia de El Puyo, se obtuvo la siguiente distribución:

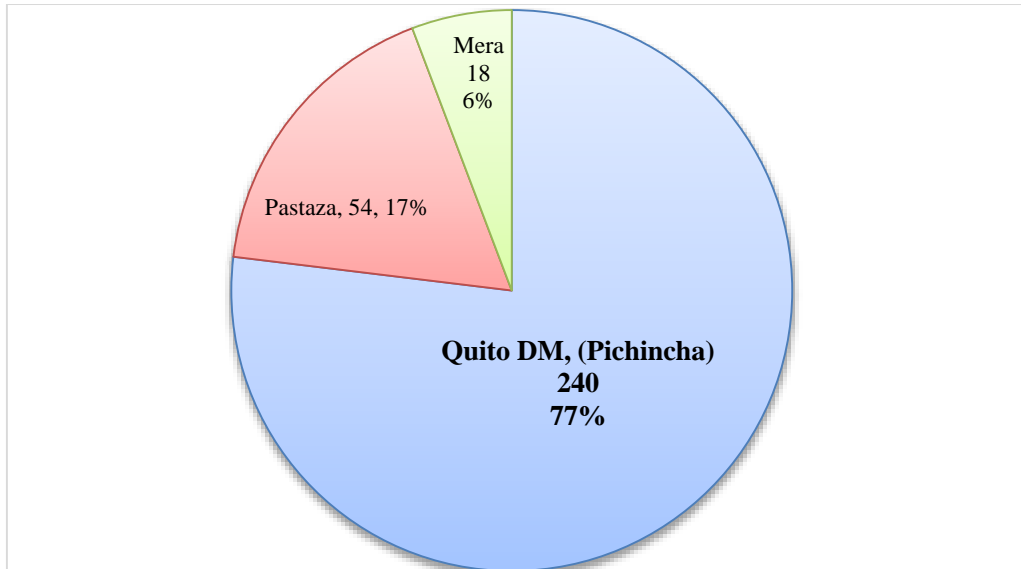


Figura 114. Colocación de Microcréditos de acuerdo a Distribución Zonal en la Agencia El Puyo – 2013.

Fuente: Fundación Alternativas para el Desarrollo

Conforme a la Segmentación propuesta, las zonas beneficiarias deben ser:

1. Pastaza,
2. Mera,
3. Santa Clara
4. Arajuno.

Aplicando el control propuesto referente a la segmentación territorial, sobre los datos de la colocación de microcréditos del 2013 reflejados en la Figura 114, se desprende que:

- Los Cantones de Pastaza y Mera se encuentran dentro de aquellos en los cuales se presentaron operaciones.

- 54 microcréditos fueron registradas en el Cantón Pastaza, y 18 en el Cantón Mera en el año 2013.
- Los Cantones de Santa Clara y Arajuno no han sido considerados para la colocación de microcréditos, no se registran operaciones en los mismos.
- Se aprecia, un participación mayoritaria de la Provincia de Pichincha, con 240 operaciones, hecho que no corresponde a la realidad.

4.2.2.7. Control de la segmentación en la Agencia de Santo Domingo

Conforme a la información sobre colocación de microcréditos durante el año 2013 las operaciones realizadas desde la Agencia Santo Domingo de los Colorados, presentaron la distribución territorial que se aprecia en la siguiente Figura.

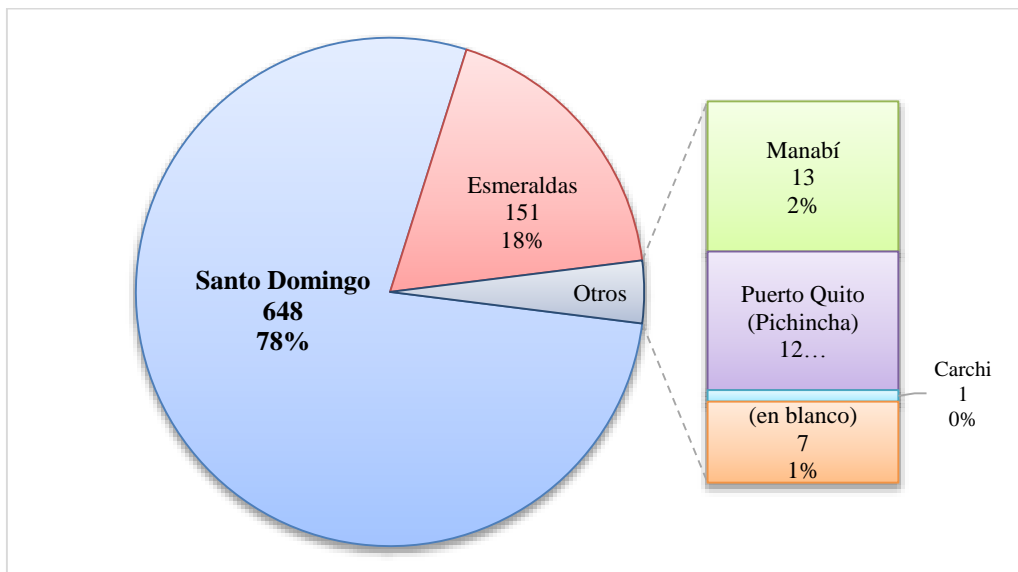


Figura 115. Colocación de Microcréditos de acuerdo a Distribución Zonal en la Agencia Santo Domingo – 2013.

Fuente: Fundación Alternativas para el Desarrollo

En la Segmentación propuesta, determinó que se debe controlar que los microcréditos otorgados desde la Agencia se orienten a:

1. Santo Domingo De Los Colorados,
2. San Jacinto Del Bua,

3. Luz De América,
4. Alluriquin
5. Valle Hermoso.

Al comparar la información de colocación de operaciones del 2013, con la segmentación propuesta se evidenció que:

- La colocación únicamente se realizó dentro del Cantón Santo Domingo del total propuesto.
- No se han tomado en cuenta otras zonas de la segmentación propuesta.
- La Agencia registra operaciones otorgadas en las Provincias de Esmeraldas, Manabí, Pichincha, y el Carchi, se deberá revisar las cusas.
- Existen 7 operaciones sin el respectivo registro de su lugar de procedencia.

4.2.2.8. *Control de la segmentación en la Agencia de Quito Norte*

El primer paso para realizar el control sobre la colocación de microcréditos desde la Agencia de Quito Norte, es determinar las zonas en las cuales han sido otorgados. En la Figura 116, se presenta la distribución geográfica de la colocación del año 2013.

El segundo paso, es comparar la distribución presentada en la Figura anterior, con la propuesta de segmentación. Se debe recordar que se establecieron como zonas en las cuales se debería priorizar la colocación las siguientes:

1. Quito DM (Norte),
2. Parroquia de Calderón,
3. Parroquia de San Antonio,
4. Parroquia de Pomasqui, y
5. Parroquia de Nayón.

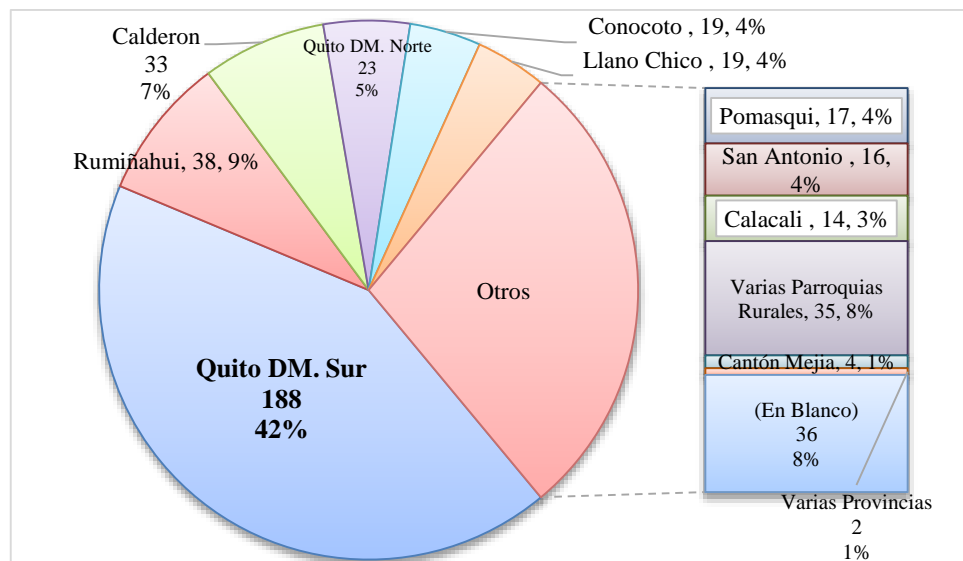


Figura 116. Colocación de Microcréditos de acuerdo a la Distribución Zonal en la Agencia Quito Norte – 2013.

Fuente: Fundación Alternativas para el Desarrollo

Al controlar si la distribución geográfica que poseen los microcréditos otorgados desde la Agencia Quito Norte, se encuentra dentro de la segmentación propuesta, se han detectado las siguientes novedades:

- Existe un gran número de zonas atendidas desde esta Agencia, se debe analizar si este hecho es beneficio para la colocación y las causas que lo provocan.
- La mayor parte de las operaciones que son otorgadas desde la Agencia de Quito Norte, se orientaron a las Parroquias urbanas del Sur de la ciudad de Quito, pese a que la Fundación posee una Agencia para el sector. Se debe analizar las causas e incluso si es conveniente una migración de los clientes.
- La segunda zona más grande en donde se colocan los microcréditos desde la Agencia Quito Norte, es el Cantón Rumiñahui, el mismo que conforme a la Segmentación del mercado propuesta y al análisis de los tiempos de movilización, correspondía su atención a la Agencia de Quito Sur, se deberá analizar este hecho.
- Existe una presencia importante de zonas rurales que no fueron especificadas dentro de la segmentación, se deberá analizar la conveniencia de continuar atendiéndolas.

- Existe colocación dentro de las Zonas determinadas en la Segmentación, (San Antonio, Pomasqui y Calderón); sin embargo, el número de operaciones efectuadas es pequeño en comparación con el total.
- La Parroquia de Nayón no consta entre de las beneficiarias, se deberá analizar las causas de este hecho y de ser necesario la segmentación propuesta.
- Se registran operaciones en otras Provincias, aunque su número es mínimo.
- Existen 36 operaciones en las cuales no se registra su lugar de otorgamiento.

4.2.2.9. *Control de la segmentación en la Agencia de Quito Sur*

Para controlar si la colocación de microcréditos se está realizando dentro de las zonas geográficas propuestas, como primer paso se ha procedido a clasificar los datos de préstamos entregados durante el año 2013 de acuerdo al lugar en donde fueron colocados. En la Figura 117 se presenta, la distribución obtenida.

Como segundo paso, se ha comparado los datos obtenidos con las especificaciones.

Conforme a la Segmentación propuesta para la Agencia de Quito Sur corresponde las siguientes zonas:

1. Sur de Quito DM,
2. Parroquia rural de Conocoto,
3. Cantón Mejía,
4. Parroquia rural de Amaguaña,
5. Parroquia rural de Guangopolo, y
6. Cantón Rumiñahui.

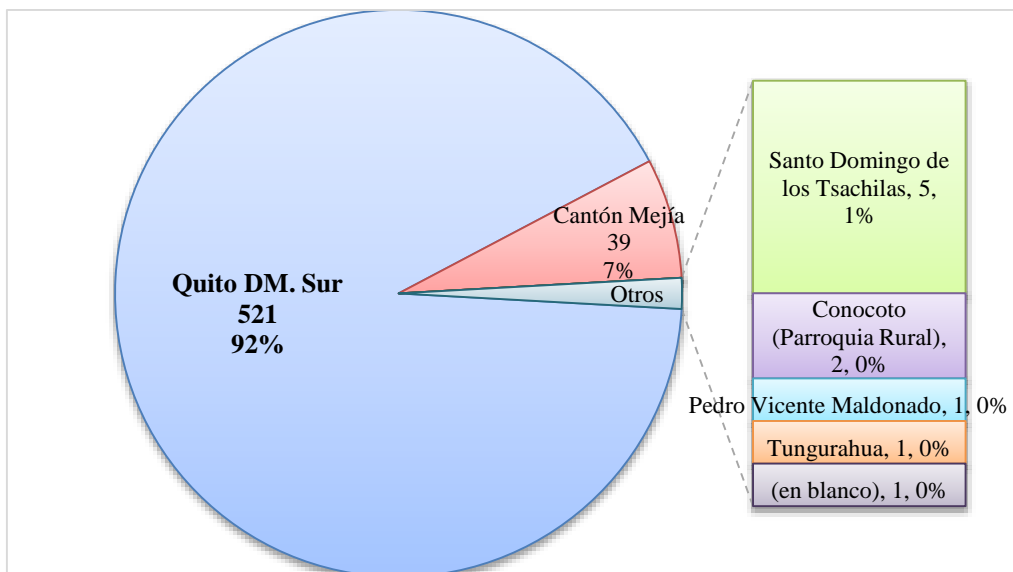


Figura 117. Colocación de Microcréditos de acuerdo a la Distribución Zonal en la Agencia Quito Sur – 2013.

Fuente: Fundación Alternativas para el Desarrollo

Finalmente al analizar la distribución geográfica de las operaciones, se han obtenido las siguientes novedades:

- El Sur del Distrito Metropolitano de Quito, es la primera y mayor zona de colocación de microcréditos, con 91% del total de operaciones del 2013.
- En el Cantón Mejía únicamente se colocaron 39 microcréditos en el 2013, y en la Parroquia de Conocoto únicamente 2 en el mismo año.
- Otras zonas sugeridas prácticamente no poseen participación.
- Amaguaña, Guangopolo y Rumiñahui no han sido considerados dentro de la colocación.
- Se registra operaciones en Santo Domingo de los Tsáchilas, hecho que debe ser analizado.
- Se registra una operación en Pedro Vicente Maldonado, zona que corresponde a otra Agencia.
- Una operación no cuenta con la información de su lugar de otorgamiento.

4.2.2.10. Control de la segmentación en la Agencia de Tumbaco

Conforme se ha presentado anteriormente, para aplicar la propuesta de control sobre la colocación dentro del segmento del mercado objetivo, el primer paso es determinar la distribución de las operaciones de microcrédito que se ha realizado desde la Agencia Tumbaco para el año en análisis. De esta manera, en el año 2013, las operaciones de otorgamiento de microcréditos desde la Agencia han tenido la siguiente distribución geográfica:

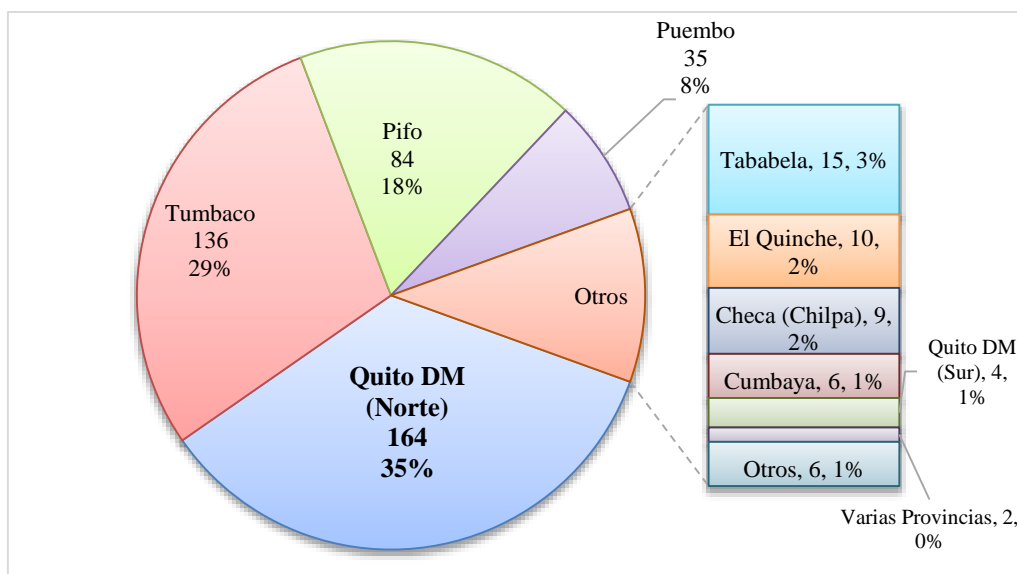


Figura 118. Colocación de Microcréditos de acuerdo a Distribución Zonal en la Agencia Tumbaco.

Fuente: Fundación Alternativas para el Desarrollo

A continuación, se compara la distribución presentada en la Figura 118, con las especificaciones establecidas respecto a las zonas prioritarias.

Conforme a la propuesta de segmentación a la Agencia de Tumbaco corresponde atender las siguientes Parroquias rurales:

1. Tumbaco,
2. Cumbaya,
3. Alangasi,

4. Yaruqui

5. Pintag.

Una vez hecho esto sea ha determinado las siguientes fallas y novedades:

- La mayor parte de la colocación en el 2013 se encuentra registrada en la zona norte del Distrito Metropolitano de Quito, 164 operaciones lo que representa el 35% del total de la Agencia, fueron otorgadas en la misma. Es importante determinar las causas de por qué se están privilegiando a las zonas urbanas sobre las rurales, además de si existe un posible cruce con las áreas cubiertas por la Agencia Quito Norte.
- De la segmentación propuesta, únicamente Tumbaco posee participación dentro de los microcréditos realizados durante el año 2013, con un total de 136 operaciones otorgadas, se deberá analizar las causas de este hecho.
- Existe la presencia de otros Parroquias Rurales, como es el caso de Pifo, Puembo, Tababela, El Quinche, Checa y Cumbayá, se deberá analizar si la propuesta de segmentación esta correcta o se necesario ajustarla.
- No se presentan operaciones sin especificar el lugar en el cual fueron otorgadas como sucede en otras agencias.
- 2 operaciones han sido registradas en otras Provincias.

4.3.Propuesta para mejorar el control de la Etapa de Solicitud de Crédito

Como se detalló anteriormente, una vez que los Asesores de Microcrédito han completado la documentación requerida para el otorgamiento del microcrédito, el expediente completo es enviado a la Matriz para su revisión y aprobación.

Cuando el expediente es recibido por la Unidad de Análisis Crediticio, se revisa la documentación, se analiza la Evaluación y se verifica las referencias personales del cliente;

de ser procedente, se pasa a la siguiente Etapa del Proceso que es la Aprobación, caso contrario, se pide que se corrijan las fallas encontradas o se devuelve el expediente con la negación definitiva.

Si bien, la Unidad de Análisis Crediticio mantiene un registro cuantitativo del número de expedientes ingresados, aprobados y rechazados, no se ha evidenciado que la información que es levantada sea procesada o se realice algún tipo de control con la misma, principalmente en lo que respecta al número de errores o defectos que se presentan dentro del expediente de microcrédito y que originan que en muchas ocasiones el mismo sea devuelto o rechazado.

Así, durante la investigación se pudo constatar que, no existe un control definido sobre fallas en el contenido del expediente de crédito, lo que ocasiona variaciones en el proceso principalmente relacionadas con el tiempo para su Aprobación.

Actualmente, tanto dentro de los procesos industriales como en los de servicios, se establecen controles orientados a medir el número de defectos que se presentan, con objeto de visualizarlos y tomar acciones correctivas para que no se vuelvan a presentar.

De esta manera, se han diseñado gráficas que controlan el cumplimiento de los atributos de calidad que han sido especificados, a las cuales se les ha denominado, «Gráficas de control por atributos».

Las Gráficas de control por atributos, se basan en la observación del cumplimiento de una característica en particular y determinan la presencia o ausencia de la misma, ya sea dentro un proceso, un producto, o un servicio.

Conforme lo indican, Carro Paz & González Gómez (Control Estadístico de Procesos, n.d., págs. 15 - 17), “dos gráficas que se utilizan comúnmente para realizar mediciones de calidad basadas en atributos del producto o servicio son la «gráfica p» y la «gráfica c»:

- La «gráfica p» se emplea para controlar la porción de productos o servicios defectuosos generados por un proceso”.

- La «gráfica c» se utiliza para controlar el número de defectos cuando en un producto o servicio puede haber más de un defecto.”

Continúan Carro Paz & González Gómez, definiendo estas herramientas de la siguiente manera:

- “«Gráfica p», es una gráfica de control que se usa comúnmente para representar atributos. En este caso, la característica de calidad no se mide sino que se cuenta, y el elemento o servicio se declara satisfactorio o deficiente en su totalidad... Este método implica seleccionar una muestra aleatoria, examinar cada uno de sus elementos y calcular la porción de la muestra que presenta defectos, «p»”
- “«Gráfica c», a veces los productos tienen más de un defecto por unidad. ... Cuando la gerencia desea reducir el número de defectos por unidad, resulta útil otro tipo de representación de control: la «Gráfica c»”.

La propuesta para mejorar el control del contenido y calidad de los documentos en el expediente de Crédito, consiste en establecer tanto la «Gráfica p» (porciones) como la «Gráfica c» (número), para controlar los defectos que se pudieran presentar en el expediente de microcrédito, en especial sobre la Solicitud.

Si bien el expediente de microcrédito, no constituye el producto que entrega la Fundación, el mismo posee una importancia considerable para el otorgamiento de los préstamos; por lo cual, es necesario controlar los defectos en el mismo.

4.3.1. Construcción de las Gráficas de Control «p» y «c»

La construcción de las gráficas de control propuestas es relativamente similar e incluye los siguientes pasos, conforme nos indica en la Publicación “Gráficos de Control por Atributos” (Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad, 2009):

- Elaborar el plan de muestreo
- Recoger los datos según el plan establecido

- Calcular la fracción de unidades no conformes «Gráfica p», o el número de disconformidades por Unidad «Gráfica c»,
- Calcular los límites de Control
- Elaborar los gráficos
- Incluir los datos pertenecientes a las muestras.
- Comprobar los datos de construcción del Gráfico de Control, y
- Analizar los resultados

4.3.1.1. *Construcción de la «Gráfica p» - Fracción de Unidades no conformes,*

El primer paso para construir la Gráfica de control propuesta es, elaborar un Plan de muestreo que incluya: a) el tamaño de la muestra, b) la frecuencia del muestreo y c) el número de muestras; y proceder a recoger los datos de acuerdo diseñado elaborado.

Para determinar el tamaño óptimo de la muestra, se debe aplicar la siguiente fórmula de «Inferencia de Proporciones», puesto que, nos interesa conocer un porcentaje de los datos analizados:

$$n = \frac{z^2 pq N}{e^2 (N - 1) + z^2 pq}$$

En donde:

- n , es el tamaño de la muestra
- z , el número de desviaciones estándar alrededor de la media para determinar el intervalo de confianza.
- e , error de estimación
- p , porción de la muestra a favor

- q , porción de la muestra en contra
- N , la población

Se debe tomar en cuenta que la posibilidad a favor o en contra de que existe un error en el expediente de Microcrédito es binomial, es decir se posee el 50% de posibilidades en cada caso, y que todos los expedientes tienen la misma posibilidad de ser elegidos.

Así mismo es importante indicar que, la muestra utilizada no necesariamente debe de ser uniforme respecto al número de elementos, siempre y cuando oscile dentro de un $\pm 20\%$ de la media.

Cabe recalcar, que durante el levantamiento de los datos únicamente es necesario señalar si las unidades se encuentran defectuosas o no, independientemente del número de fallas, al presentarse un solo incumplimiento de las especificaciones el producto es registrado como no conforme.

El siguiente paso, una vez que se cuenta con los datos de las unidades no conformes, consiste en el cálculo tanto la fracción de unidades no conformes, como de los respectivos límites de control.

De acuerdo a la publicación Gráficos de Control por Atributos (Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad, 2009) para el efecto, se utilizan las siguientes fórmulas:

- Para el cálculo de la fracción de unidades no conformes:

$$p = (\text{unidades no conformes de la muestra}) / n \times 100$$

En donde:

- p , es la fracción de unidades no conformes
- n , es el tamaño de la muestra

- Para el cálculo de la fracción media de unidades no conformes:

$$\bar{p} = \Sigma p / N$$

En donde:

- \bar{p} , es la fracción media de unidades no conformes
- p , es la no conformidad por unidad
- N , el número de muestras

- Para el cálculo de la media de muestras.

$$\bar{n} = \Sigma n / N$$

En donde:

- \bar{n} , es la media de muestras
- n , son las muestras
- N , el número de muestras

- Para el cálculo de los límites de control:

$$LCS_p = \bar{p} + z \times \sqrt{\frac{\bar{p} (100 - \bar{p})}{\bar{n}}}$$

$$LCI_p = \bar{p} - z \times \sqrt{\frac{\bar{p} (100 - \bar{p})}{\bar{n}}}$$

En donde:

- LCS_p , es el límite de control superior de porciones
- LCI_p , es el límite de control inferior de porciones

Una vez que se han realizado los diferentes cálculos, se procede a graficar los mismos, conjuntamente con los datos del proceso que se quiere controlar; las muestras se ordenan cronológicamente en el eje de las «x», mientras que los porcentajes o porciones se graficarán el eje de las «y».

Por su parte, los límites de control y la media se graficarán con una línea horizontal, mientras que los datos del proceso se representarán con una línea cuyo movimiento dependerá de los resultados de las porciones obtenidas.

Finalmente, con el objeto de establecer un gráfico que nos permita realizar un control permanente, se puede ajustar los límites de control eliminando las muestras que salen de los de los mismos, es decir, no cumplen el siguiente criterio $LCI < p < LCS$, y realizar nuevamente la gráfica. Este proceso se repite hasta contar con una gráfica en la cual todos los datos se encuentren dentro de los límites de control.

4.3.1.2. Construcción de la «Gráfica c» - No conformidades por Unidad.

La construcción de la «Gráfica c» propuesta, de igual manera requiere como primer paso la determinación de una muestra de un tamaño representativo. Para determinar el tamaño óptimo de la muestra, se aplica la siguiente fórmula de «Inferencia de Medias», al interesarnos conocer un valor específico de los datos analizados:

$$n = \frac{z^2 \sigma^2 N}{e^2 (N - 1) + z^2 \sigma^2}$$

En donde:

- n , es el tamaño de la muestra
- z , el número de desviaciones estándar alrededor de la media para determinar el intervalo de confianza.
- σ , desviación estándar
- e , error de estimación
- N , la población

Para la construcción de la «Gráfica c», no es indispensable que cada muestra sea uniforme respecto al número de elementos, siempre y cuando la misma oscile dentro de un +/- 20% de la media.

Así mismo, los elementos de la muestra deben tener la característica de ser aleatorios, es decir, poseer la misma posibilidad de ser elegidos durante el muestreo.

Es importante indicar que, durante el proceso de registro de los datos de las unidades que presentan elementos no conformes, se debe prestar especial atención a la información que se obtiene, en este caso, se debe detallar las situaciones más relevantes relacionadas al hallazgo y el número específico de los mismos.

El mantener un detalle adecuado de las fallas permitirá posteriormente realizar correcciones o acciones correctivas bien orientadas.

El siguiente paso para la construcción de la Gráfica consiste en el cálculo del número de disconformidades por unidad, y los límites de control, para lo cual se utilizará:

- Para el cálculo de las disconformidades por unidad de la muestra.

$$c = (\text{Número total de Disconformidades por muestra})/n$$

En donde:

- **c**, disconformidades por unidad de la muestra
- **n**, piezas verificadas

- Para el cálculo de la media de disconformidades por unidad de la muestra.

$$\bar{c} = \Sigma c / N$$

En donde:

- \bar{c} , es la media de disconformidades
- N , el número de muestras

- Para el cálculo de la media de muestras.

$$\bar{n} = \Sigma n / N$$

En donde:

- \bar{n} , es la media de muestras
- n , son las muestras
- N , el número de muestras

- Para el cálculo de los límites de control:

$$LCS\bar{c} = \bar{c} + z \times \sqrt{\frac{\bar{c}}{\bar{n}}}$$

$$LCI\bar{c} = \bar{c} - z \times \sqrt{\frac{\bar{c}}{\bar{n}}}$$

En donde:

- ***LCS \bar{c}*** , es el límite de control de unidades disconformes
- ***LCI \bar{c}*** , es el límite de control de unidades disconformes

Como siguiente paso, se procede a graficar los valores obtenidos; las muestras se orden cronológicamente y ocuparán el eje de las «x», mientras que las unidades disconformes se graficarán el eje de las «y».

Los límites de control y la media se graficarán como línea horizontal, mientras que los datos del proceso se representarán con una línea cuyo movimiento dependerá de los resultados del número de disconformidades encontradas.

Finalmente, con el objeto de establecer un gráfico que nos permita realizar un control permanente, se proceden a eliminar las muestras que salen de los límites de control establecidos, es decir, no cumplen con el siguiente criterio: $LCL < c < LCU$

Se puede realizar nuevamente la gráfica, repitiendo este procedimiento hasta contar con todos los datos dentro de los límites establecidos, con el objeto de que los límites de control que se establecerán servirán para la construcción de nuevas gráficas.

4.3.2. Control de No conformidades en el Expediente de Microcrédito

4.3.2.1. Control de No conformidades mediante la «Gráfica p»

Conforme al procedimiento para la construcción de la Gráfica de control para la fracción de unidades no conformes descrito anteriormente, el primer paso que se debe realizar es obtener una muestra que sea representativa.

Para el caso particular, la muestra se obtendrá del total de solicitudes de crédito procesadas por la Unidad de Análisis Crediticio durante septiembre a diciembre del 2013.

El cálculo del tamaño de la muestra necesaria, se obtiene utilizando la fórmula de «Inferencia de Proporciones», conforme se presenta en la siguiente Tabla.

Tabla 55. Tamaño de la muestra (Inferencia de proporciones)

Variable	Valor
Población	1792
Intervalo de confianza	95%
Z	1.9600
Probabilidad a favor	50%
Probabilidad en contra	50%
Error de estimación %	5%
Tamaño de muestra*	317

Nota: Fundación Alternativas para el Desarrollo, 2013.

$$* n = \frac{z^2 pqN}{e^2(N-1) + z^2 pq}$$

Una vez que se ha obtenido el tamaño de la muestra, 317 expedientes, se procede a elegir los elementos que la conformarán.

Los elementos de la muestra fueron tomados aleatoriamente de los registros que mantiene la Unidad de Análisis Crediticio, procurando que todos ellos tengan la misma posibilidad de ser elegidos, y sin duplicarlos dentro de la muestra.

Elegidos los 317 elementos, se procede a calcular la fracción de expedientes no conformes existentes en cada muestra, así como los límites de control tanto superior como inferior, aplicando las fórmulas presentadas anteriormente, se debe indicar que para los cálculos, los elementos de la muestra fueron agrupados en 57 grupos, correspondientes a los días en los cuales se generaron, de esta manera se obtuvo:

- Media de las muestras:

$$\bar{n} = \Sigma n / N$$

$$\bar{n} = 317 / 57$$

$$\bar{n} = 5.56$$

- Fracción de unidades no conformes.

$$p = (\text{unidades no conformes}) / n \times 100$$

- Fracción media de unidades no conformes:

$$\bar{p} = \Sigma p / N \qquad \bar{p} = 854.67 / 57 \qquad \bar{p} = 14.99\%$$

- Límites de Control Superior «*LCSp*» e Inferior «*LCIp*»:

$$\begin{aligned} \textbf{LCSp} \\ = \bar{p} + 3 \times \sqrt{\frac{\bar{p} (100 - \bar{p})}{\bar{n}}} \end{aligned} \qquad \textbf{LCSp} = 14.99 + 3 \times \sqrt{\frac{14.99 (100 - 14.99)}{5.56}} \qquad \textbf{LCSp} = 60.41\%$$

$$\begin{aligned} \textbf{LCIp} \\ = \bar{p} - 3 \times \sqrt{\frac{\bar{p} (100 - \bar{p})}{\bar{n}}} \end{aligned} \qquad \textbf{LCIp} = 14.99 - 3 \times \sqrt{\frac{14.99 (100 - 14.99)}{5.56}} \qquad \textbf{LCIp} = -30.42\%$$

Una vez calculados la Fracción de unidades no conformes, la media y los límites de control, se estructura la siguiente Tabla, que servirá para la elaboración de la Gráfica de Control «p».

Tabla 56. Fracción de Unidades No Conformes (p), y Límites de Control.

DATOS						
Fecha	No. de expedientes	Expedientes no Conformes	«p» % de Unidades no Conformes	« \bar{p} »	« <i>LCSp</i> »	« <i>LCIp</i> »
24/09/2013	6	2	0%	14.99%	60.41%	-30.42%
25/09/2013	5		40.00%	14.99%	60.41%	-30.42%
26/09/2013	1		0%	14.99%	60.41%	-30.42%
27/09/2013	2		0%	14.99%	60.41%	-30.42%
28/09/2013	9		0%	14.99%	60.41%	-30.42%
30/09/2013	2		0%	14.99%	60.41%	-30.42%
02/10/2013	2		0%	14.99%	60.41%	-30.42%
07/10/2013	4		0%	14.99%	60.41%	-30.42%

08/10/2013	2		0%	14.99%	60.41%	-30.42%
09/10/2013	4	2	50.00%	14.99%	60.41%	-30.42%
10/10/2013	1		0%	14.99%	60.41%	-30.42%
14/10/2013	3	1	33.33%	14.99%	60.41%	-30.42%
15/10/2013	2		0%	14.99%	60.41%	-30.42%
16/10/2013	3	2	66.67%	14.99%	60.41%	-30.42%
17/10/2013	2		0%	14.99%	60.41%	-30.42%
18/10/2013	4	1	25.00%	14.99%	60.41%	-30.42%
21/10/2013	2		0%	14.99%	60.41%	-30.42%
22/10/2013	4		0%	14.99%	60.41%	-30.42%
23/10/2013	2	1	50.00%	14.99%	60.41%	-30.42%
24/10/2013	5		0%	14.99%	60.41%	-30.42%
25/10/2013	3		0%	14.99%	60.41%	-30.42%
28/10/2013	1		0%	14.99%	60.41%	-30.42%
29/10/2013	4		0%	14.99%	60.41%	-30.42%
30/10/2013	9		0%	14.99%	60.41%	-30.42%
06/11/2013	2	1	50.00%	14.99%	60.41%	-30.42%
07/11/2013	2	2	100.00%	14.99%	60.41%	-30.42%
08/11/2013	10	6	60.00%	14.99%	60.41%	-30.42%
11/11/2013	1		0%	14.99%	60.41%	-30.42%
12/11/2013	4		0%	14.99%	60.41%	-30.42%
13/11/2013	6		0%	14.99%	60.41%	-30.42%
14/11/2013	4	1	25.00%	14.99%	60.41%	-30.42%
15/11/2013	5	1	20.00%	14.99%	60.41%	-30.42%
18/11/2013	6	2	33.33%	14.99%	60.41%	-30.42%
19/11/2013	5	3	60.00%	14.99%	60.41%	-30.42%
20/11/2013	9	1	11.11%	14.99%	60.41%	-30.42%
21/11/2013	11	1	9.09%	14.99%	60.41%	-30.42%
22/11/2013	4		0%	14.99%	60.41%	-30.42%
25/11/2013	3	3	100.00%	14.99%	60.41%	-30.42%
26/11/2013	11	2	18.18%	14.99%	60.41%	-30.42%
27/11/2013	8		0%	14.99%	60.41%	-30.42%
28/11/2013	14		0%	14.99%	60.41%	-30.42%
29/11/2013	12	1	8.33%	14.99%	60.41%	-30.42%
30/11/2013	1		0%	14.99%	60.41%	-30.42%
05/12/2013	1		0%	14.99%	60.41%	-30.42%
09/12/2013	4		0%	14.99%	60.41%	-30.42%
10/12/2013	10		0%	14.99%	60.41%	-30.42%
11/12/2013	11	2	18.18%	14.99%	60.41%	-30.42%
12/12/2013	11		0%	14.99%	60.41%	-30.42%
13/12/2013	13	1	7.69%	14.99%	60.41%	-30.42%
16/12/2013	12		0%	14.99%	60.41%	-30.42%
17/12/2013	12	3	25.00%	14.99%	60.41%	-30.42%
18/12/2013	5		0%	14.99%	60.41%	-30.42%
20/12/2013	7		0%	14.99%	60.41%	-30.42%
23/12/2013	16	3	18.75%	14.99%	60.41%	-30.42%
24/12/2013	10		0%	14.99%	60.41%	-30.42%
26/12/2013	4	1	25.00%	14.99%	60.41%	-30.42%

30/12/2013	1		0%	14.99%	60.41%	-30.42%
Total	317	43	854.67%			

Nota. Fuente: Fundación Alternativas para el Desarrollo, 2013.

El siguiente paso en la construcción de la Gráfica «p», consiste en colocar la fracción media de unidades no conformes, los límites de control, y los datos de la muestra obtenida, en una gráfica de ejes, en donde en el eje de las «y», se representa la fracción de expedientes con fallas, mientras que en el eje de las «x» se colocan cronológicamente las muestras tomadas.

La siguiente Figura, corresponde a la Gráfica de control « p », de los expedientes de microcrédito revisados por la Unidad de Análisis Financiero durante el periodo septiembre a diciembre del 2013.

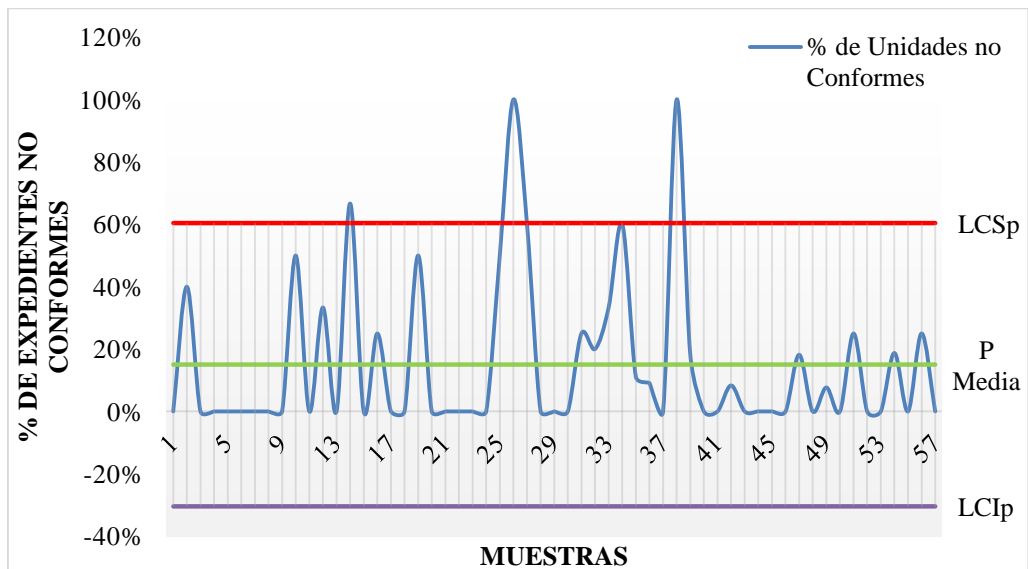


Figura 119. «Gráfica de control p». Porcentaje de expedientes de microcrédito No Conformes. Muestra de septiembre a diciembre del 2013.

Fuente: Fundación Alternativas para el Desarrollo

A continuación, se procede a analizar la primera gráfica de control y en vista de que existen muestras que sobrepasan los límites de control, se ajusta la muestra.

Para realizar el ajuste de la gráfica de control se eliminó las muestras que sobrepasaban los límites de control y se repitió el proceso de cálculo. En el presente caso, se realizó este procedimiento en dos ocasiones adicionales, obteniéndose finalmente los siguientes valores:

- Media de las muestras ajustada:

$$\bar{n} = 5.85$$

- Fracción media de unidades no conformes ajustada

$$\bar{p} = 5.79\%$$

- Límites de Control Superior «*LCSp*» e Inferior «*LCIp*» ajustados:

$$LCSp = 34.75\%$$

$$LCIp = -23.27\%$$

En la siguiente figura se presenta, los límites de control ajustados, es importante señalar que al no existir una porción negativa, no es necesario visualizar el límite de control inferior para los futuros análisis.

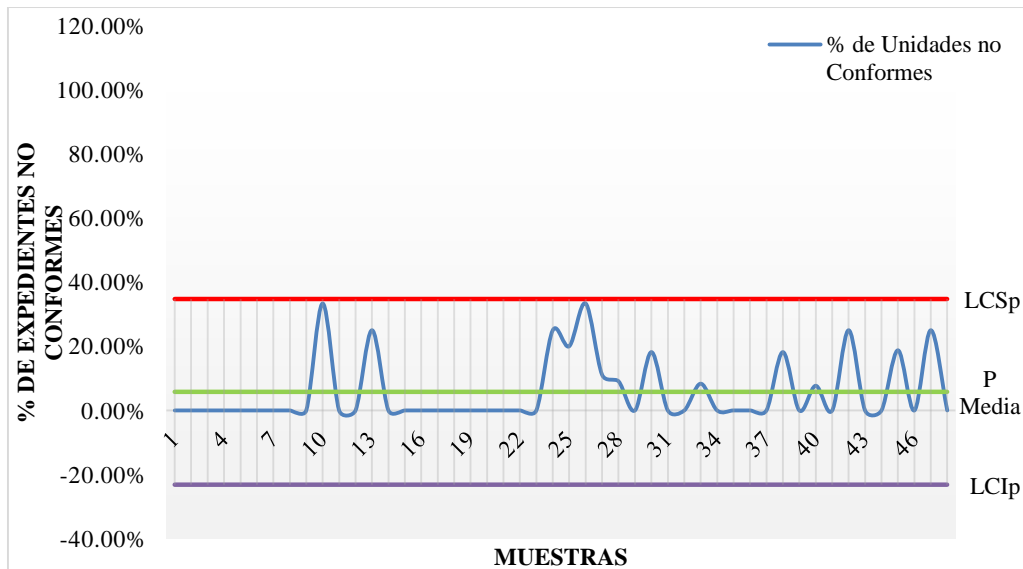


Figura 120. «Gráfica de control p». Porcentaje de expedientes de microcrédito No Conformes. Muestra ajustada de septiembre a diciembre del 2013.

Fuente: Fundación Alternativas para el Desarrollo

Como se indicó anteriormente, los límites de control calculados con la muestra aleatoria ajustada, pueden ser utilizados para analizar diferentes periodos, haciendo de la gráfica

propuesta una herramienta eficaz para detectar y visualizar el porcentaje de fallas que se presenta dentro de los expedientes de microcrédito y los puntos en los cuales se encuentran fuera de los límites establecidos.

Para el caso particular, con los límites de control ajustados se procedió a analizar el porcentaje de errores que han tenido de los expedientes de microcrédito que ha llegado a la Unidad de Análisis Crediticio durante los meses de septiembre a diciembre del 2013.

Es importante recordar que lo más importante de las Gráficas de Control, es realizar una interpretación correcta, ya que esto permite un control efectivo y tomar las necesarias sobre el proceso.

En las siguientes Figuras (121 a 124), se presentan las gráficas de control conjuntamente con el número de expedientes que han sido procesados y el análisis respectivo de las mismas.

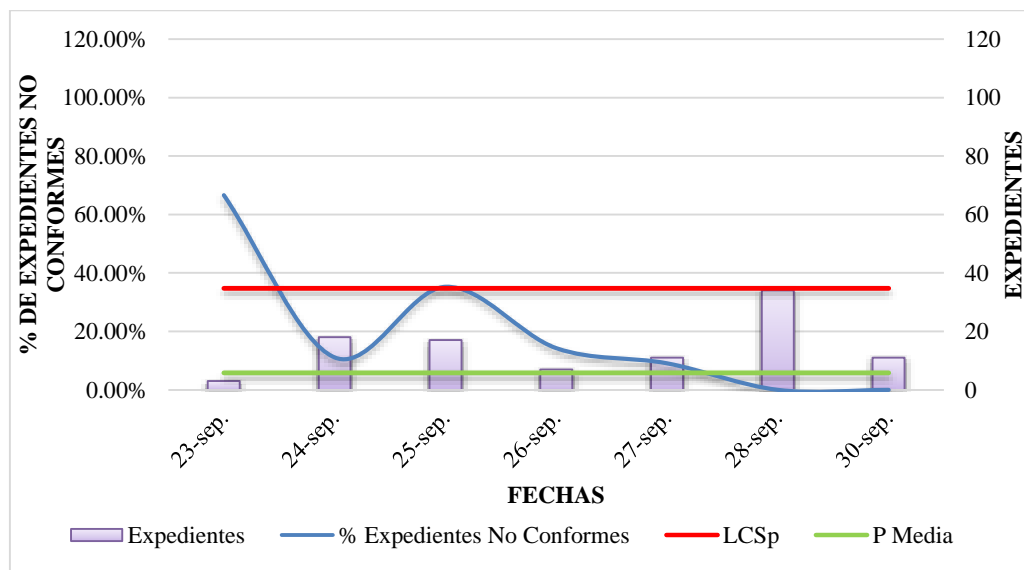


Figura 121. «Gráfica de control p», Porcentaje de expedientes de microcrédito no conformes – septiembre del 2013

Fuente: Fundación Alternativas para el Desarrollo

Del análisis de la Gráfica de Control «p» de expedientes de microcrédito no conformes, correspondiente al mes de septiembre del 2013, se puede concluir que:

- Existen dos puntos que sobrepasan los límites de control establecidos.

- El primer punto fuera de los límites de control corresponde a la fecha de inicio de operaciones de la « UAC » y registra el 66,67%; se debe indicar que en esa misma fecha el número de expedientes revisados fue relativamente pequeño; por lo cual, su comportamiento puede corresponder al inicio de operaciones, se debe confirmar las causas.
- El segundo punto fuera de control corresponde al 25 de septiembre, el porcentaje de expedientes no conformes sobrepaso ligeramente el límite de Control, con el 35,29%.
- Al finalizar el mes existe una clara tendencia a la baja en el porcentaje de no conformidades, pese a que el número de expedientes tuvo un ligero aumento, hecho que se debe analizar al no ser consistente.

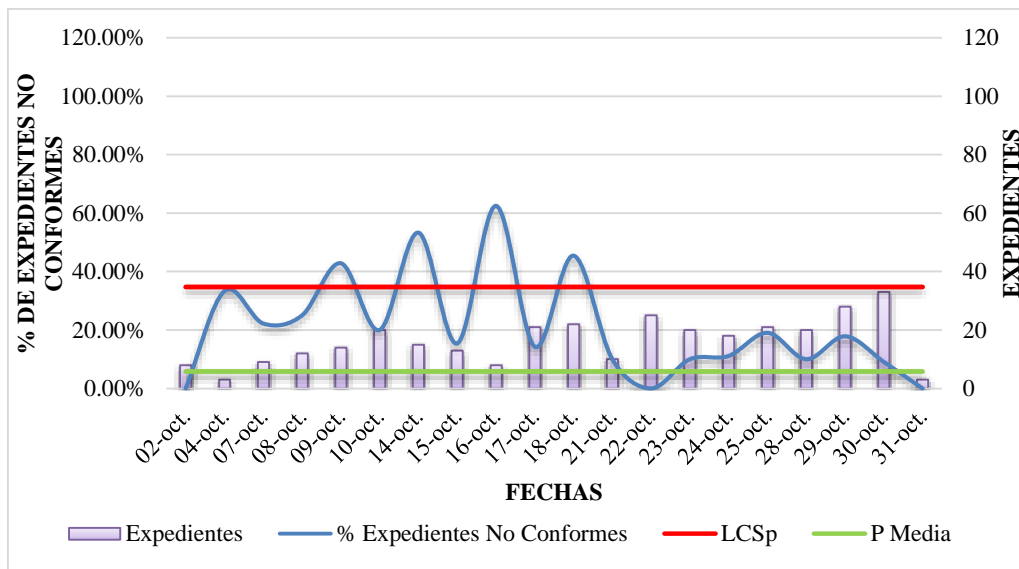


Figura 122. «Gráfica de control p», Porcentaje de expedientes de microcrédito no conformes – octubre del 2013.

Fuente: Fundación Alternativas para el Desarrollo

Del análisis de la Figura 122, correspondiente a la «Gráfica de control p», de expedientes de microcrédito del mes de octubre del 2013, se evidencia que:

- Los porcentajes de expedientes no conformes es elevado, principalmente antes del 21 de octubre del 2013.

- La porción de expedientes con disconformidades aumente durante las 3 primeras semanas del mes.
- En el periodo indicado, existen 4 puntos en los cuales el porcentaje de fallas se encuentran fuera de límites de control, se registra valores de 42,86%, 53,33%, 62,50% y 45,45% respectivamente, se debe investigar las causas.
- Existe una considerable reducción en porcentaje de expedientes no conformes en la última semana, hecho que debe ser analizando tomando en cuenta el incremento que existe en el número de expedientes revisados.

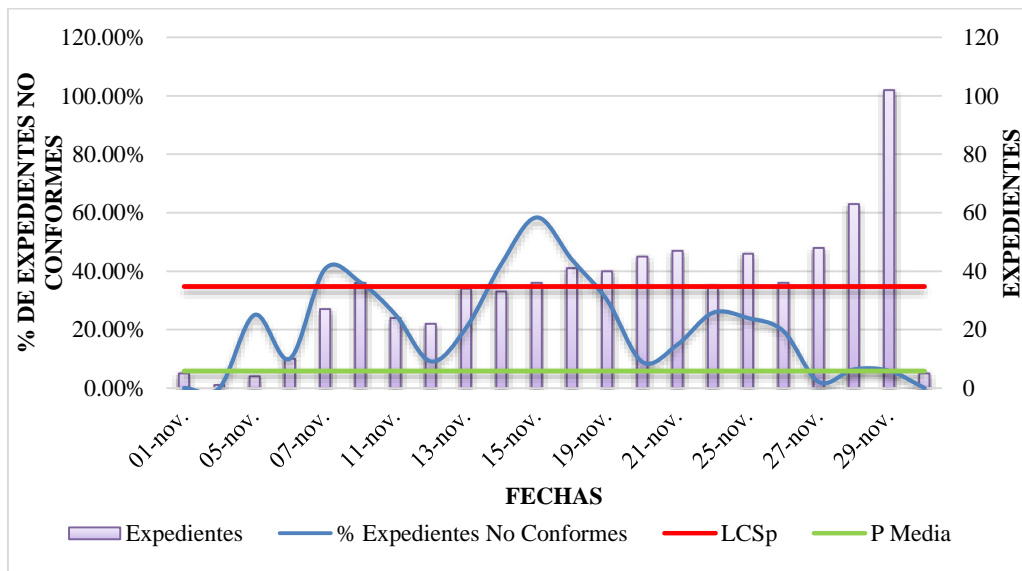


Figura 123. «Gráfica de control p», Porcentaje de expedientes de microcrédito no conformes – noviembre del 2013.

Fuente: Fundación Alternativas para el Desarrollo

Del análisis de la Gráfica de Control «p» de expedientes de microcrédito no conformes, correspondiente al mes de noviembre del 2013, se puede concluir que:

- Al igual que el mes anterior, existen varios puntos en los cuales el porcentaje de fallas de los expedientes de microcrédito sobrepasan los límites de control, 40,74 %, 42,42%, 58,33% y 43,90% respectivamente.
- Los puntos fuera de control se presentan de igual manera antes del 21 del mes, es decir, dentro de las 3 primeras semanas, se deberá determinar las causas de porque

los expedientes enviados dentro de estas semanas presentan un mayor porcentaje de no conformidades en comparación de aquellos enviados al finalizar el mes.

- Existe una clara tendencia a la baja en la última semana del mes de noviembre, pese al incremento notable en el número de expedientes revisados por la Unidad de Análisis Crediticio, se deberá investigar las causas.

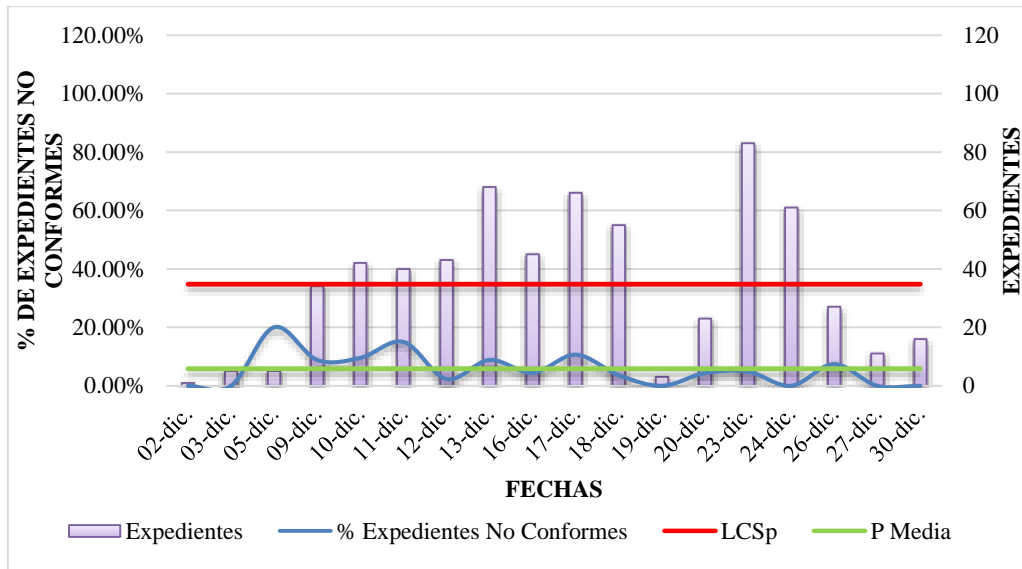


Figura 124. «Gráfica de control p», Porcentaje de expedientes de microcrédito no conformes – diciembre del 2013.

Fuente: Fundación Alternativas para el Desarrollo

La Figura 124, correspondiente a la «Gráfica de control p», de expedientes de microcrédito del mes de diciembre del 2013, evidencia que:

- Durante todo el mes de diciembre, existe estabilidad en el proceso, el porcentaje de expedientes con fallas se encuentra cercano a la fracción media de control, no existe variación causada por el incremento en el número de expedientes revisados.
- Tomando en cuenta el comportamiento de los meses de octubre y noviembre, se debe investigar si se han tomado medidas correctivas que han ocasionado la mejoría en el desempeño del proceso, caso contrario determinar las causas de este fenómeno.
- No se detectan puntos fuera de los límites de control

- Existe ciclisidad en la última semana de los meses analizados anteriormente.

4.3.2.2. Control de No conformidades mediante el «Gráfica c»

De igual manera que para la Gráfica de control presentada anteriormente, para la construcción de la «Gráfica c», el primer paso es la obtención de una muestra representativa de los expedientes de microcrédito procesados dentro de la Unidad de Análisis Crediticio durante los meses de septiembre a diciembre del 2013.

Para el caso particular de la «Gráfica de control c», el tamaño de la muestra se obtiene con la fórmula de «Inferencia de Medias». En la siguiente Tabla, se presenta el tamaño de la muestra necesaria.

Tabla 57. Tamaño de la muestra (Inferencia de medias) para «Gráfica de control c»,

Variable	Valor
Población	1792
Intervalo de confianza	95%
Z	1.9600
Media	3.40
Desviación estándar	3.22
Error de estimación %	5%
Error de estimación	0.17
Tamaño de muestra*	779

Nota: Fundación Alternativas para el Desarrollo, 2013.

$$* n = \frac{z^2 \sigma^2 N}{e^2 (N-1) + z^2 \sigma^2}$$

Al aplicar la fórmula de «Inferencia de Medias», se obtiene que el tamaño que la muestra necesaria es de 1150 elementos, los cuales deben ser seleccionados aleatoriamente, tomando en cuenta que ninguno de ellos se repita.

Es importante señalar que si bien la Fundación posee un registro de las diferentes fallas que se presentan dentro de los expedientes, el mismo no guarda una redacción similar para identificarlas, ni tampoco realiza una cuantificación de las mismas. Por lo tanto, previo a la construcción de la gráfica de control se depuró la base de datos de la Unidad y se realizó un conteo del número de errores que se reportan.

Cabe indicar que para evidenciar de mejor manera el número de errores, en un futuro la Fundación deberá poner especial atención en el proceso de recolección de la información relacionada al número de errores, estableciendo por ejemplo, una redacción uniforme, formatos, o incluso un sistema que permita su registro de una manera óptima.

Una vez depurada la base, se procedió a seleccionar los 1150 elementos de la muestra y agruparlos en 67 grupos, hecho esto, se calculó el número de disconformidades por cada muestra, la media de disconformidades, y los límites superior e inferior, como se presenta a continuación:

- Disconformidades por unidad de la muestra

$$c = (\text{Número total de Disconformidades por muestra})/n$$

- Media de las muestras:

$$\bar{n} = \Sigma n/N \qquad \bar{n} = 1550/67 \qquad \bar{n} = 23.13$$

- Media de disconformidades por unidad de la muestra

$$\bar{c} = \Sigma c/N \qquad \bar{c} = 14.06/67 \qquad \bar{c} = 0.21$$

- Límites de Control Superior «*LCS_c*» e Inferior «*LCL_c*»:

$$LCS_c = \bar{c} + z \times \sqrt{\frac{\bar{c}}{\bar{n}}} \qquad LCS_c = 0.21 + 3 \times \sqrt{\frac{0.21}{23.13}} \qquad LCS_c = 0.50$$

$$LCL_c = \bar{c} - z \times \sqrt{\frac{\bar{c}}{\bar{n}}} \qquad LCL_c = 0.21 - 3 \times \sqrt{\frac{0.21}{23.13}} \qquad LCL_c = -0.08$$

Con los valores que calculados anteriormente se estructuró la siguiente tabla, la cual es necesaria para la elaboración de la «Gráfica de control c».

Tabla 58. Disconformidades por Unidad de Muestra (c), y Límites de Control

DATOS						
Fecha	No. de expedientes	No. de fallas por expediente	«c» Disconformes por unidad de muestra	« \bar{c} »	«LCIc»	LCSc»
2013-09-23	2	1	0.50	0.21	-0.08	0.50
2013-09-24	14	2	0.14	0.21	-0.08	0.50
2013-09-25	15	11	0.73	0.21	-0.08	0.50
2013-09-26	6	1	0.17	0.21	-0.08	0.50
2013-09-27	9	3	0.33	0.21	-0.08	0.50
2013-09-28	28	0	0.00	0.21	-0.08	0.50
2013-09-30	8	0	0.00	0.21	-0.08	0.50
2013-10-02	8	0	0.00	0.21	-0.08	0.50
2013-10-04	1	0	0.00	0.21	-0.08	0.50
2013-10-07	9	3	0.33	0.21	-0.08	0.50
2013-10-08	10	2	0.20	0.21	-0.08	0.50
2013-10-09	10	4	0.40	0.21	-0.08	0.50
2013-10-10	18	5	0.28	0.21	-0.08	0.50
2013-10-14	13	9	0.69	0.21	-0.08	0.50
2013-10-15	12	1	0.08	0.21	-0.08	0.50
2013-10-16	7	7	1.00	0.21	-0.08	0.50
2013-10-17	19	2	0.11	0.21	-0.08	0.50
2013-10-18	19	9	0.47	0.21	-0.08	0.50
2013-10-21	8	2	0.25	0.21	-0.08	0.50
2013-10-22	21	0	0.00	0.21	-0.08	0.50
2013-10-23	17	1	0.06	0.21	-0.08	0.50
2013-10-24	14	4	0.29	0.21	-0.08	0.50
2013-10-25	19	4	0.21	0.21	-0.08	0.50
2013-10-28	16	0	0.00	0.21	-0.08	0.50
2013-10-29	24	6	0.25	0.21	-0.08	0.50
2013-10-30	30	3	0.10	0.21	-0.08	0.50
2013-10-31	3	0	0.00	0.21	-0.08	0.50
2013-11-01	5	0	0.00	0.21	-0.08	0.50
2013-11-04	1	0	0.00	0.21	-0.08	0.50
2013-11-05	3	0	0.00	0.21	-0.08	0.50
2013-11-06	7	0	0.00	0.21	-0.08	0.50
2013-11-07	25	17	0.68	0.21	-0.08	0.50
2013-11-08	32	18	0.56	0.21	-0.08	0.50
2013-11-11	22	5	0.23	0.21	-0.08	0.50
2013-11-12	20	2	0.10	0.21	-0.08	0.50
2013-11-13	30	11	0.37	0.21	-0.08	0.50
2013-11-14	29	17	0.59	0.21	-0.08	0.50
2013-11-15	33	34	1.03	0.21	-0.08	0.50
2013-11-18	37	25	0.68	0.21	-0.08	0.50
2013-11-19	37	17	0.46	0.21	-0.08	0.50
2013-11-20	43	6	0.14	0.21	-0.08	0.50
2013-11-21	41	5	0.12	0.21	-0.08	0.50

2013-11-22	32	11	0.34	0.21	-0.08	0.50
2013-11-25	40	15	0.38	0.21	-0.08	0.50
2013-11-26	29	6	0.21	0.21	-0.08	0.50
2013-11-27	40	0	0.00	0.21	-0.08	0.50
2013-11-28	53	1	0.02	0.21	-0.08	0.50
2013-11-29	88	4	0.05	0.21	-0.08	0.50
2013-11-30	5	0	0.00	0.21	-0.08	0.50
2013-12-02	1	0	0.00	0.21	-0.08	0.50
2013-12-03	4	0	0.00	0.21	-0.08	0.50
2013-12-05	4	0	0.00	0.21	-0.08	0.50
2013-12-09	26	4	0.15	0.21	-0.08	0.50
2013-12-10	36	6	0.17	0.21	-0.08	0.50
2013-12-11	33	11	0.33	0.21	-0.08	0.50
2013-12-12	36	1	0.03	0.21	-0.08	0.50
2013-12-13	59	8	0.14	0.21	-0.08	0.50
2013-12-16	37	4	0.11	0.21	-0.08	0.50
2013-12-17	58	17	0.29	0.21	-0.08	0.50
2013-12-18	48	3	0.06	0.21	-0.08	0.50
2013-12-19	3	0	0.00	0.21	-0.08	0.50
2013-12-20	20	2	0.10	0.21	-0.08	0.50
2013-12-23	75	8	0.11	0.21	-0.08	0.50
2013-12-24	51	0	0.00	0.21	-0.08	0.50
2013-12-26	25	1	0.04	0.21	-0.08	0.50
2013-12-27	9	0	0.00	0.21	-0.08	0.50
2013-12-30	13	0	0.00	0.21	-0.08	0.50
Total	1550	339	14.06			

Nota: Fundación Alternativas para el Desarrollo, 2013.

A continuación, se procedió a trasladar los datos obtenidos a una gráfica de ejes, en donde en el eje de las «y», se representa el número de disconformidades por unidad de muestra, mientras que en el eje de las «x» se coloca cronológicamente las muestras tomadas. Los límites de control fueron establecidos en el porcentaje correspondiente con una línea horizontal.

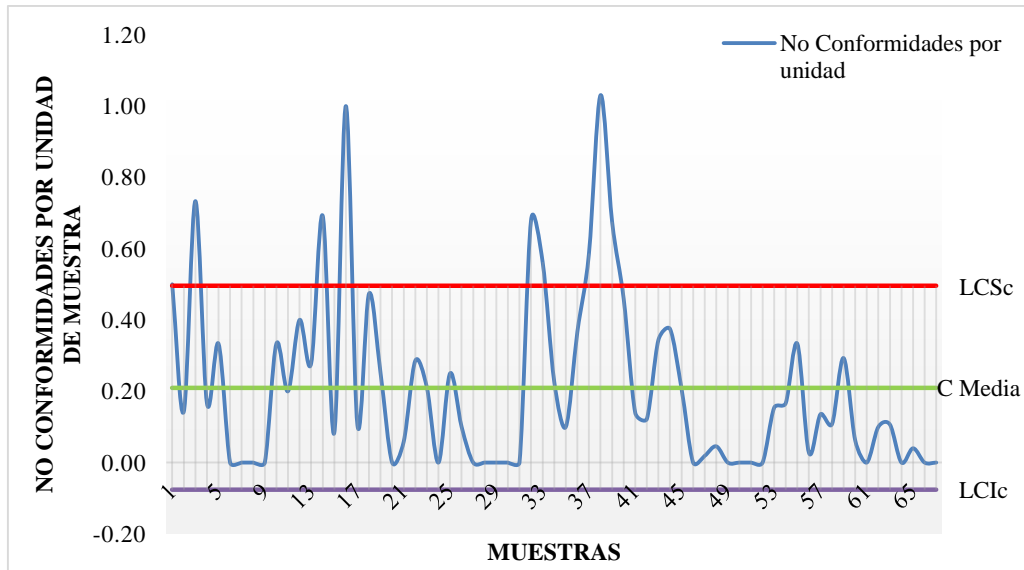


Figura 125. «Gráfica de control c», Número de no conformidades por expediente de microcrédito. Muestra de septiembre a diciembre del 2013.

Fuente: Fundación Alternativas para el Desarrollo

De igual forma que para la Gráfica anterior, para ajustar los límites de control se repitió el procedimiento indicado, eliminando las muestras que se encuentran por encima de los mismos, en este caso, se repitió el procedimiento cinco veces adicionales, obteniendo finalmente los siguientes valores:

- Media de las muestras:

$$\bar{n} = 23.12$$

- Media de disconformidades por unidad de la muestra

$$\bar{c} = 0.06$$

- Límites de Control Superior «*LCSp*» e Inferior «*LCIp*»:

$$LCSc = 0.21$$

$$LCIp = -0.09$$

La muestra final, posee el comportamiento que se indica a continuación:

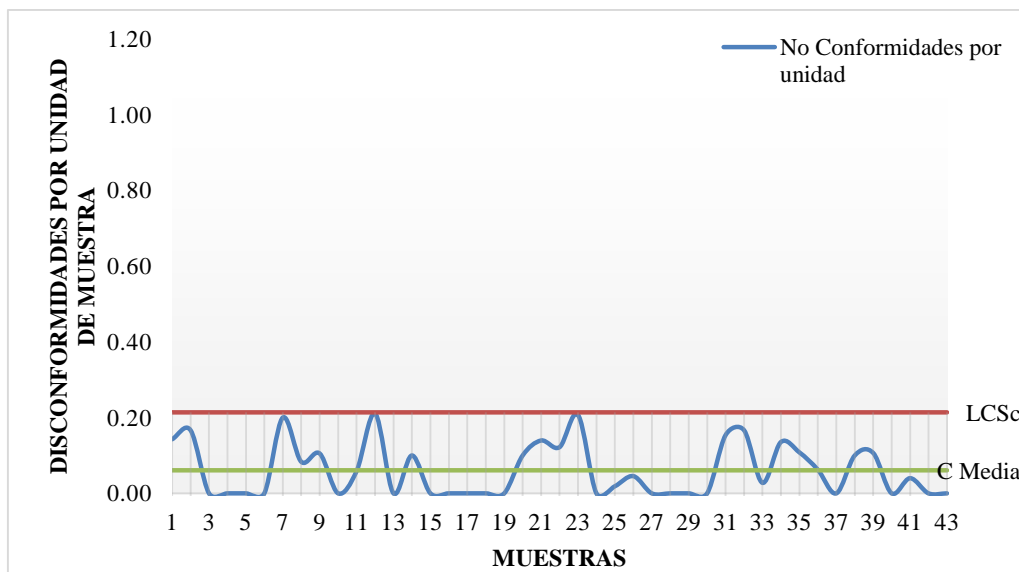


Figura 126. «Gráfica de control c», Número de no conformidades por expediente de microcrédito. Muestra ajustada de septiembre a diciembre del 2013.

Fuente: Fundación Alternativas para el Desarrollo

El establecer la gráfica de control permite visualizar de una manera fácil la cantidad de fallas que se presentan en los expedientes para diferentes periodos, en este sentido, a continuación se presenta los «Graficas de Control c» de los Expedientes de Microcrédito analizados por la Unidad de Análisis Crediticio y su interpretación.

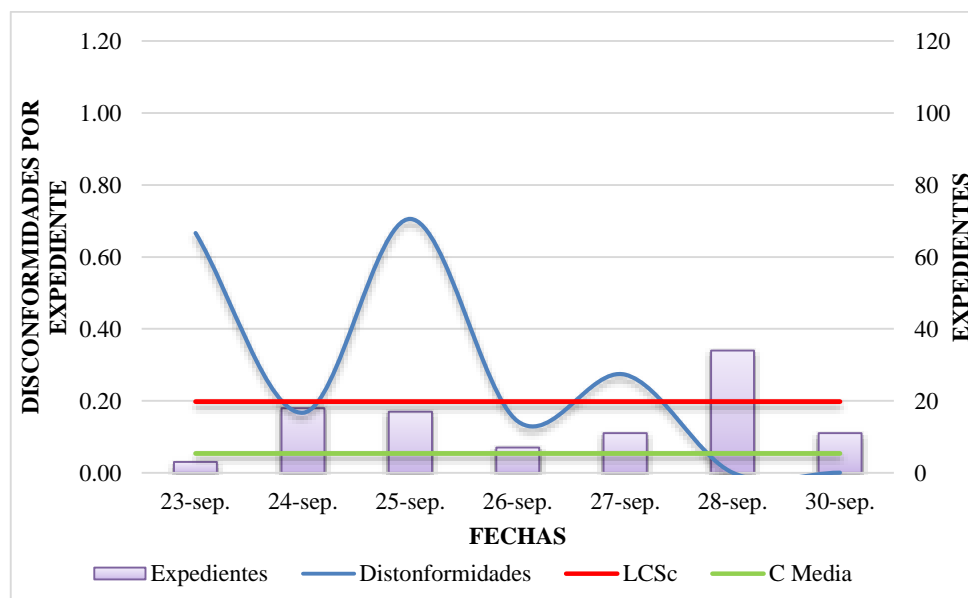


Figura 127. «Gráfica de control c», Número de no conformidades por expediente de microcrédito – septiembre del 2013.

Fuente: Fundación Alternativas para el Desarrollo

- Durante el mes de septiembre del 2013, Figura 127, el número de fallas que se encontraron por expediente en tres ocasiones se encuentran fuera de los límites de control, las fechas en las cuales se incrementaron son el 23, 25 y 27 de septiembre, siendo el caso más importante el 25, con un equivalente a 0.70 fallas por cada uno de los 17 expedientes, es decir existieron alrededor de 20 errores diferentes.
- Por otra parte llama la atención que no se hayan presentado fallas al finalizar el mes, más tomando en cuenta que el número de expedientes aumentó.
- Existe una clara tendencia a la baja en las disconformidades por expediente en los últimos días, cuya causa se debe determinar.

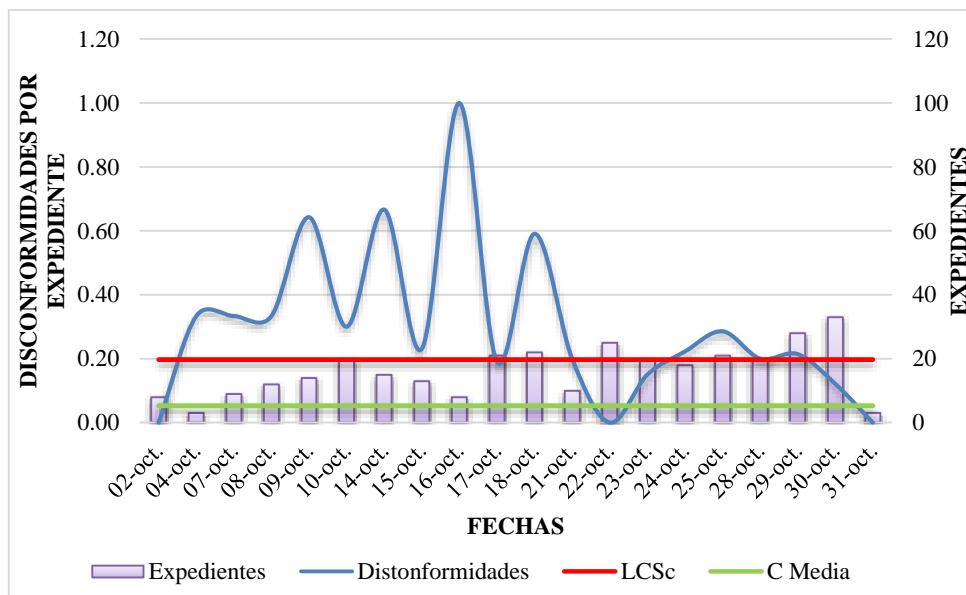


Figura 128. «Gráfica de control c», Número de no conformidades por expedientes de microcrédito – octubre del 2013.

Fuente: Fundación Alternativas para el Desarrollo

- Durante el mes de octubre del 2013, Figura 128, el número de fallas por expediente en varias ocasiones sobrepasó los límites de control establecidos, se reconocen claramente 13 puntos fuera de control. Se puede mencionar que existe una racha, ya que encontramos varios puntos sobre el mismo lado de la gráfica.
- El punto más alto en lo que respecta al número de no conformidades es el día 16, en donde se registra una falla por cada expediente, se debe analizar las causas.

- El día con mayor número de disconformidades es el 18, en donde se registra 0.59 por cada uno de los 22 expedientes, lo cual representa un total aproximado de 13 no conformidades.
- Durante los últimos días del mes de octubre, pese a que se presentan disconformidades en los expedientes, su número es considerablemente menor a aquel que se presenta antes del día 22, se podría hablar de una periodicidad mensual. Se debe determinar si esta disminución proviene de una mejora calidad en los expedientes o una verificación menos rigurosa por parte de la Unidad de Análisis Crediticio.

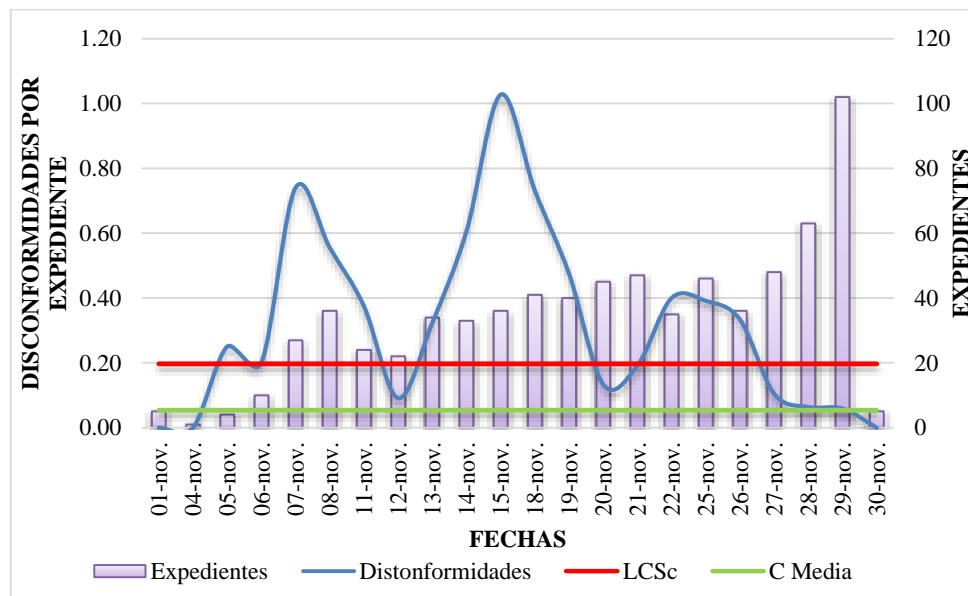


Figura 129. «Gráfica de control c», Número de no conformidades por expedientes de microcrédito – noviembre del 2013.

Fuente: Fundación Alternativas para el Desarrollo

- Para el mes de noviembre, Figura 129, existen pocos días en los cuales el número de no conformidades por expediente se encuentra dentro de los límites establecidos, únicamente se identifican 4 días antes del 27 de noviembre por debajo de límite de control superior.
- Se puede indicar que previo al 27 de noviembre el proceso está totalmente fuera de control, se debe analizar las causas de este hecho y tomar correcciones y acciones correctivas para mejorar la calidad de los expedientes que son enviados a la Unidad de Análisis Crediticio.

- Existe una racha en las primeras tres semanas, cuyas causas deben ser determinadas.
- Se evidencia el mismo comportamiento del mes anterior dentro de los últimos días, ya que el número de fallas reportadas disminuye considerablemente ubicándose incluso por debajo de la media de control en última semana del mes, se debe analizar las causas y tomar correcciones y/o acciones correctivas.

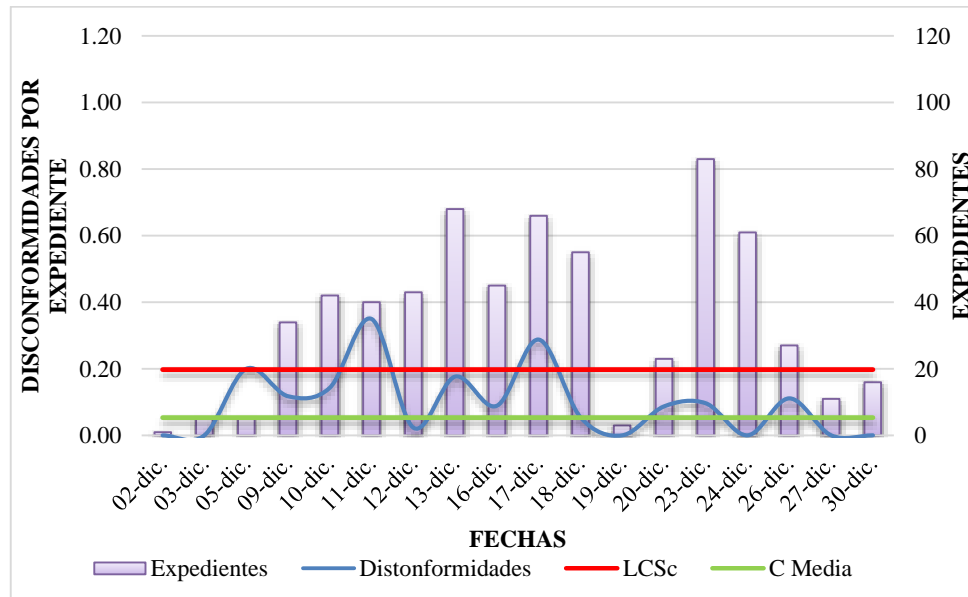


Figura 130. «Gráfica de control c», Número de no conformidades por expedientes de microcrédito – diciembre del 2013.

Fuente: Fundación Alternativas para el Desarrollo

- En términos generales, existen menos puntos fuera de control que el mes anterior, únicamente dos sobrepasan el límite superior.
- Llama la atención el comportamiento de la Gráfica de Control los días 23 y 24 de diciembre, puesto que existe una clara tendencia a la baja en el número de errores por expediente, incluso llegando a registrarse cero disconformidades el día 24, a pesar de que el número de expedientes revisados es el mayor de todo el mes, se deberán identificar las causas.
- Se confirma una periodicidad mensual, hasta el día 20 de diciembre se evidencia una clara tendencia hacia arriba en el número de errores, mientras que para la finalización del mes el número baja considerablemente, se deben verificar las causas, ya que aparentemente se disminuye la rigurosidad de la revisión en la última semana.

4.4.Propuesta para mejorar el control de la Etapa de Evaluación

Se considera que la Etapa de Evaluación es la de mayor importancia dentro del Proceso de otorgamiento de microcréditos, puesto que dentro de ella, se realizan las actividades para validar la información entregada por el Cliente.

La Evaluación como se le ha llamado a esta Etapa, consiste en el acercamiento que realiza el Asesor de Microcrédito a la realidad de un potencial cliente, con el objeto de constatar que la información que le fue proporcionada se ajuste a la realidad del solicitante.

Se debe recordar que las personas que aspiran al otorgamiento de un Microcrédito, en la mayoría de los casos, no suelen poseer información sobre sus actividades productivas o comerciales de una manera organizada. Son pocos los interesados que generan Balances Generales o Estados de Resultados que permitan visualizar un negocio a través de los mismos, como se suele suceder con los clientes de la Banca tradicional.

Por esto, durante la Etapa de Evaluación se levanta la información que suele faltarle al solicitante y se lo acompaña en la estructuración de sus datos financieros.

La Fundación para recolectar la información necesaria utiliza un formato que permite al Asesor de Microcrédito, estructurar la realidad económica del negocio y recoger la mayor cantidad de datos del solicitante. Para llenar la información financiera, no es posible basarse en documentos presentados, sino es necesario concurrir al mismo lugar en donde se desarrolla la actividad productiva o comercial del interesado.

La visita in situ del Negocio, es un elemento fundamental del proceso de Evaluación, puesto que a través de la misma, se conoce la realidad del solicitante y tanto su voluntad, como la capacidad de pago.

La Fundación, para vigilar la ejecución de esta Etapa ha dispuesto dos controles.

El primer control que existe, recae sobre el Jefe de Agencia quien tiene la obligación de realizar una Inspección por muestreo para constatar el trabajo del Asesor de Microcrédito,

de esta manera visita los clientes que son presentados por el mismo y determinar la calidad de la información que se levantó.

Cabe indicar, que el Manual de Microcrédito establece que el Jefe de Agencia debe visitar a todos los clientes cuyas operaciones superen los USD 5,000.00 de manera obligatoria y discrecionalmente a aquellos con operaciones menores.

El segundo control que se ha establecido, lo realiza la Unidad de Análisis crediticio y se ejecuta una vez que el expediente de Microcrédito llega a la Matriz para su revisión y aprobación.

La «UAC», como parte de la verificación de datos que realiza vía telefónica, consulta a todos los interesados si han recibido al Asesor de Microcrédito para levantar la información de su Negocio; en caso de ser positiva la respuesta continúa con el proceso, o en su defecto, anota la novedad como error encontrado dentro del Expediente y lo devuelve a su Agencia para que se efectúe la visita faltante.

Como se puede apreciar, los controles establecidos se orientan a que esta Etapa se ejecute a cabalidad, para asegurar de cierta manera, la existencia y calidad de la fuente de repago de los microcréditos; sin embargo, se ha podido constatar que el control establecido suele ser insuficiente, por las siguientes razones:

- El control por parte del Jefe de Agencia, abarca solo a un pequeño grupo de operaciones (mayores a los USD 5,000.00).
- No se ha establecido el método para escoger las operaciones que se controlarán discrecionalmente por parte del Jefe de Agencia.
- La metodología de control utilizada por los Jefes de Agencia, provoca que se ponga mayor empeño en la Evaluación de las operaciones superiores a los USD 5,000.00, descuidando un número considerable de préstamos.
- El Control realizado por la Unidad de Análisis Crediticio, si bien abarca a la totalidad de posibles clientes, al efectuarse vía telefónica, no posee el acercamiento ni logra conocer la realidad del negocio del solicitante del préstamo.

- En muchas ocasiones los potenciales clientes, confirman la información cualitativa y cuantitativa levantada por el Asesor, sin que este hecho sea verdad.

La siguiente propuesta consiste en mejorar el control que actualmente es realizado por parte del Jefe de Agencia, por ser el que mayor efecto posee sobre la calidad de los microcréditos otorgados y mantener aquel que es realizado por la Unidad de Análisis Crediticio.

Para el efecto, se presentan los lineamientos establecidos en la Norma ISO 2859-1, Procedimientos de muestreo para inspección por atributos, que pueden implementarse en el control por inspección que actualmente se realiza.

4.4.1. Inspección basada en la norma ISO 2859-1

Como lo indica, Carro Paz & González Gómez, (Control Estadístico de Procesos, n.d.) “El método más completo para una inspección consiste en revisar la calidad de todos los productos o servicios... este procedimiento, llamado inspección completa, se usa cuando los costos de pasar los defectos a la siguiente estación de trabajo o al cliente son mayores que los costos de la inspección”

A pesar de las evidentes ventajas que genera una inspección completa, utilizarla para controlar a la Etapa de Evaluación, resulta ser demasiado costoso, por requerir un mayor número personal y generar un incremento en el tiempo del proceso. Por este motivo, la propuesta consiste en establecer un tipo de Inspección por muestreo que permita mantener un grado de calidad.

La ISO 2859-1:1999 se basa en la Norma MIL STD 105, que fuera desarrollada por el ejército de los Estados Unidos de América durante la Segunda Guerra Mundial, con el objeto de realizar inspección por muestreo al armamento que se fabricaba, que permita mantener niveles óptimos de calidad. (Ariza, 2010).

Dentro de la misma se establece lineamientos generales para realizar una Inspección, tales como: el Nivel de Calidad Aceptable, el número de muestras que se deben tomar de acuerdo al tamaño del lote, las unidades que se requiere encontrar dentro de una muestra para declarar

conforme o no conforme a todo el lote, entre otros conceptos que son explicados más adelante.

Conforme se indica en la misma ISO 2859-1:1999: “Esta norma especifica los planes y procedimientos de muestreo para la inspección por atributos. Esta indexada en términos del nivel de calidad aceptable «NAC» o «AQL». Su propósito es estimular al proveedor a través de la presión económica y psicológica de la no aceptación de lotes, para mantener un promedio del proceso como mínimo tan bueno como el «NAC» especificado”.

Los planes de muestreo en esta norma son aplicables, pero no limitados, a la inspección de:

- a) ítems terminados
- b) componentes y materias primas,
- c) operaciones,
- d) materiales en proceso,
- e) productos almacenados,
- f) operaciones de mantenimiento,
- g) datos o registros, y
- h) procedimientos administrativos” (ISO 2859-1, 1999)

4.4.1.1. Nivel de Calidad Aceptable

El Nivel de Calidad Aceptable «NAC» o «AQL» por sus siglas en inglés, es el porcentaje máximo de No Conformidades que se puede presentar dentro de un Lote para el que mismo sea aceptado y determina las reglas del plan de muestreo.

El «NAC» se lo expresa en porcentaje de ítems no conformes o en no conformidades por cien ítems. Usualmente se lo fija por una especificación, o dependiente de la industria o el servicio en donde se lo vaya a utilizar.

La Norma establece que “Cuando el nivel de calidad se expresa como porcentaje de ítems no conformes, los valores de «AQL» no deben exceder el 10% de no conformes. Cuando el nivel de calidad se expresa como número de no conformidades por 100 ítems se puede usar valores de «AQL» de hasta 1,000 no conformidades por cada 100 ítems” (ISO 2859-1, 1999)

Para los valores del «NAC» más comunes, la ISO 2859-1 presenta tablas en donde se detalla el número de elementos que se deben analizar, así como el máximo de No conformidades que se puede tolerar para aceptar los lotes de producción que se inspeccionan.

4.4.1.2. Niveles de Inspección

Dentro de la Norma existen tres Niveles de Inspección de uso general (Nivel I, II y III) y cuatro niveles especiales (S1, S2, S3, S4), que establecen el tamaño de la muestra que debemos tomar en base a las unidades producidas.

“Los niveles de inspección permiten identificar la cantidad de productos a examinar. Lo normal es utilizar los denominados niveles de inspección generales, dejando los especiales para casos muy excepcionales” (Infraestructura de Datos Espaciales para el Distrito Capital, 2011).

El Nivel de Inspección, determina un tamaño relativo de la muestra que se debe utilizar conforme al número de ítems producidos y el Plan de muestreo que se debe aplicar.

La ISO 2859-1:1999, asigna una letra para cada Nivel de Inspección, las cuales varían dependiendo del número de elementos que conforman el Lote, existen niveles desde 2 hasta más de 500,000 unidades producidas por Lote. En la siguiente Tabla, se presentan los diferentes Niveles de Inspección que establece la Norma ISO 2859-1:1999.

Tabla 59 . Niveles de Inspección.

Tamaño del lote o lote de producción	Niveles especiales de inspección				Niveles generales de inspección		
	S-1	S-2	S-3	S-4	I	II	III
2 a 8	A	A	A	A	A	A	B
9 a 15	A	A	A	A	A	B	C
16 a 25	A	A	B	B	B	C	D
26 a 50	A	B	B	C	C	D	E
51 a 90	B	B	C	C	C	E	F
91 a 150	B	B	C	D	D	F	G
151 a 280	B	C	D	E	E	G	H
281 a 500	B	C	D	E	F	H	J
501 a 1 200	C	C	E	F	G	J	K
1 201 a 3 200	C	D	E	G	H	K	L
3 201 a 10 000	C	D	F	G	J	L	M
10 001 a 35 000	C	D	F	H	K	M	N
35 001 a 150 000	D	E	G	J	L	N	P
150 001 a 500 000	D	E	G	J	M	P	Q
500 001 y mayor	D	E	H	K	N	Q	R

Nota: Fuente: Norma ISO 2859-1:1999, Letras código del tamaño de muestra.

4.4.1.3. Tipos de Planes de Muestreo

Existen tres diferentes Planes de muestreo:

- “Plan de muestreo simple: se tiene un tamaño de muestra y un Nivel de Calidad Aceptable. Si en la muestra se encuentra dentro del Nivel de Calidad Aceptable o menos unidades defectuosas entonces el lote es aceptado. Por el contrario, si hay más artículos defectuosos, que aquellos que señala el Nivel de Calidad Aceptable el lote es rechazado.
- Plan de muestreo doble: en este se toma una primera muestra de tamaño más pequeño que el plan simple para detectar si el lote se acepta o se rechaza. Si en la primera muestra no se puede decidir si aceptar o rechazar el lote porque la cantidad de unidades defectuosas ni es muy pequeña, ni muy grande, entonces se toma una segunda muestra para decidir, teniendo en cuenta las unidades defectuosas encontradas en las dos muestras.

- Plan de muestreo múltiple: es una extensión del concepto del muestreo doble, aquí se toma una muestra inicial aún más pequeña que el plan simple y si ya se tiene evidencia de muy buena o muy mala calidad se toma la decisión en consecuencia, si no, se toma una segunda muestra y se trata de decidir; si todavía no es posible se continúa con el proceso hasta tomar la decisión de aceptar o rechazar.” (Infraestructura de Datos Espaciales para el Distrito Capital, 2011)

Se debe señalar, que para cada uno de los Planes de muestreo la Norma establece Tablas en las cuales se determina el número de elementos no conformes que se debe encontrar para aceptar o rechazar un lote, el cual se encuentra relacionado con el Nivel de Inspección y del Nivel de Calidad Aceptable escogidos. A continuación se presentan las Tablas para el Plan de Muestreo Simple.

Tabla 60 . Plan de Muestreo Simple, Inspección Normal.

Letra código del tamaño de muestra	Tamaño de muestra	Niveles de calidad aceptable, AQL, en porcentaje de ítemes no conformes y no conformidades por 100 ítemes (inspección normal)																																																						
		0,010		0,015		0,025		0,040		0,065		0,10		0,15		0,25		0,40		0,65		1,0		1,5		2,5		4,0		6,5		10		15		25		40		65		100		150		250		400		650		1 000				
		Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re			
A	2																																																							
B	3																																																							
C	5																																																							
D	8																																																							
E	13																																																							
F	20																																																							
G	32																																																							
H	50																																																							
J	80																																																							
K	125																																																							
L	200																																																							
M	315																																																							
N	500																																																							
P	800																																																							
Q	1 250																																																							
R	2 000																																																							

▽ = Usar el primer plan de muestreo bajo la flecha. Si el tamaño de la muestra es igual o excede al tamaño del lote, efectuar inspección 100%.

△ = Usar el primer plan de muestreo sobre la flecha.

Ac = Número de aceptación.

Re = Número de rechazo.

Nota: Fuente: Norma ISO 2859-1:1999, Letras código del tamaño de muestra.

Tabla 61 . Plan de Muestreo Simple, Inspección Estricta.

Letra código del tamaño de muestra	Tamaño de muestra	Niveles de calidad aceptable, AQL, en porcentaje de ítemes no conformes y no conformidades por 100 ítemes (inspección rigurosa)																											
		0.010	0.015	0.025	0.040	0.065	0.10	0.15	0.25	0.40	0.65	1.0	1.5	2.5	4.0	6.5	10	15	25	40	65	100	150	250	400	650	1 000		
A	2																												
B	3																												
C	5																												
D	8																												
E	13																												
F	20																												
G	32																												
H	50																												
J	80																												
K	125																												
L	200																												
M	315																												
N	500																												
P	800																												
Q	1 250																												
R	2 000																												
S	3 150																												

⤵ = Usar el primer plan de muestreo bajo la flecha. Si el tamaño de la muestra es igual o excede al tamaño del lote, efectuar inspección 100%.

⤴ = Usar el primer plan de muestreo sobre la flecha.

Ac = Número de aceptación.

Re = Número de rechazo.

Nota: Fuente: Norma ISO 2859-1:1999, Letras código del tamaño de muestra.

Tabla 62 . Plan de Muestreo Simple, Inspección Reducida

Letra código del tamaño de muestra	Tamaño de muestra	Niveles de calidad aceptable, AQL, en porcentaje de ítemes no conformes y no conformidades por 100 ítemes (inspección reducida)																											
		0.010	0.015	0.025	0.040	0.065	0.10	0.15	0.25	0.40	0.65	1.0	1.5	2.5	4.0	6.5	10	15	25	40	65	100	150	250	400	650	1 000		
A	2																												
B	3																												
C	5																												
D	8																												
E	13																												
F	20																												
G	32																												
H	50																												
J	80																												
K	125																												
L	200																												
M	315																												
N	500																												
P	800																												
Q	1 250																												
R	2 000																												

⤵ = Usar el primer plan de muestreo bajo la flecha. Si el tamaño de la muestra es igual o excede al tamaño del lote, efectuar inspección 100%.

⤴ = Usar el primer plan de muestreo sobre la flecha.

Ac = Número de aceptación.

Re = Número de rechazo.

Nota: Fuente: Norma ISO 2859-1:1999, Letras código del tamaño de muestra.

4.4.1.4. Tipo de Inspección

El Tipo de Inspección por su parte, indica la rigurosidad que se desea dar, ya sea normal, estricta o reducida. La Norma recomienda comenzar con un tipo de Inspección Normal y establece las siguientes reglas de cuando pasar de una a otra:

- “Cuando se está en inspección normal, se debe cambiar a inspección rigurosa tan pronto como dos de cinco (o menos de cinco) lotes consecutivos han resultado no aceptables en la inspección inicial.
- Cuando se está aplicando inspección rigurosa, se debe restituir a la inspección normal si cinco lotes consecutivos han sido considerados aceptables en la inspección inicial.
- Cuando se está aplicando inspección normal, se debe cambiar a inspección reducida si..., la producción está en régimen uniforme y la inspección reducida es considerada deseable por la autoridad responsable” (ISO 2859-1, 1999).

La siguiente Figura, nos presente como se cambia de un Tipo de Inspección a otro:

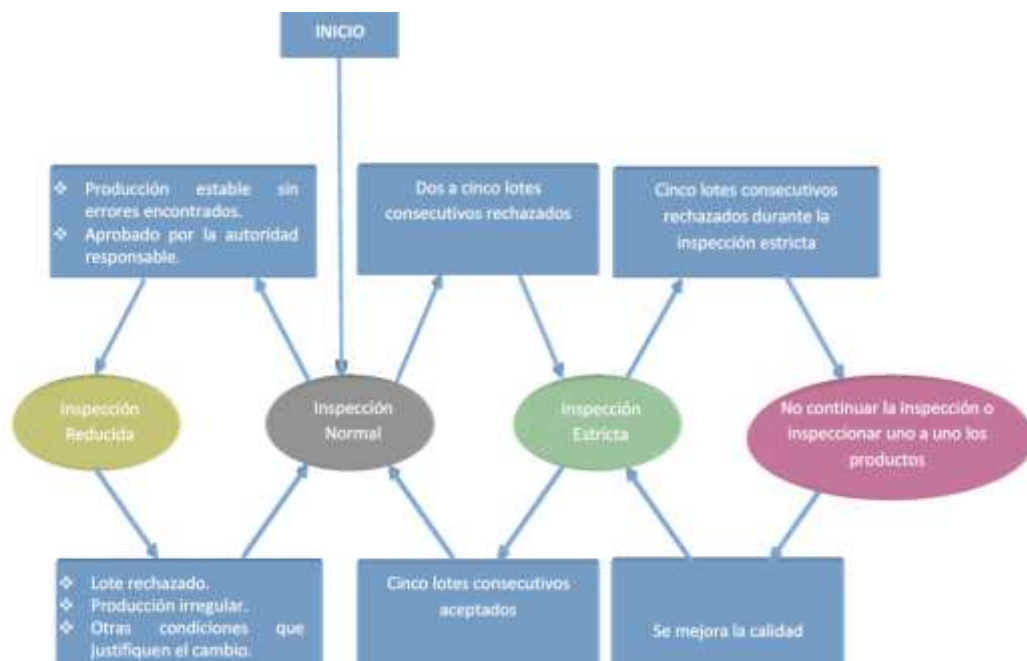


Figura 131. Tipos de Inspección, y condiciones para el cambio.

Fuente: (ISO 2859-1, 1999).

4.4.2. Control por Inspección de la Etapa de Evaluación del Proceso de Microcrédito

Para aplicar el Control por Inspección propuesto, el primer paso es establecer el Nivel de Calidad Aceptable, el tamaño del lote y el Nivel y Tipo de Inspección que la Fundación utilizará para la Etapa en donde se lo desea implementar.

De acuerdo a la Norma ISO 2859-1, 1999, el Nivel Aceptable de Calidad puede adoptar un valor comprendido entre el 0,010% y el 10% si se lo mide en porcentajes, o de hasta 1,000 defectos por cada 100 unidades si se lo mide en número de unidades.

Normalmente el Nivel Aceptable de Calidad se establece en base a especificaciones propias de cada industria o registros históricos; sin embargo, la Fundación no cuenta con datos que permitan determinar el «NAC» correspondiente; por lo cual, se utilizará el máximo, es decir, el 10%. Cabe indicar que el Nivel de Calidad Aceptable puede ser revisado en el futuro, con el objeto de establecer un valor más riguroso.

A continuación, es necesario calcular el tamaño del Lote en vista que, los productos y servicios que la Fundación brinda no son producidos de esa manera. Para el efecto, es posible agrupar las operaciones que se encuentran en la Etapa de Verificación de tal forma de crearlos.

Existen varios criterios por los cuales los Expedientes de Microcrédito pueden ser agrupados, dentro de los cuales tenemos:

- Operaciones por Agencia.
- Operaciones por Asesor.
- Operaciones semanales.
- Operaciones quincenales.

Cabe indicar, que esta agrupación la deberá realizar el Jefe de Agencia, con el número de expedientes que sean entregados por el Asesor, de tal manera que su conformación no retrase la ejecución del proceso.

Una vez que conformados los lotes, se procede a asignar la Letra Código del Tamaño de la Muestra corresponde utilizando la Tabla 59 y tomando el Nivel de Inspección propuesto (Nivel General II).

Asignada la Letra Código del tamaño de la Muestra, se revisan las Tablas de los Planes para determinar cuántos elementos se deben inspeccionar y conocer el número máximo de no conformes que se pueden encontrar para aceptar el Lote. Cabe recordar que dependiendo de la rigurosidad de la Inspección elegida (Normal, Estricta o Reducida), el número de elementos varía.

Conforme lo señala la Norma, es recomendable utilizar la Inspección Normal, Tabla 60, y desplazarse a Estricta o Reducida conforme a las normas que se detallaron anteriormente, ver Figura 131. Cabe indicar que cambiar de un tipo de Inspección a otra, afecta directamente al número de elementos que se requiere para aceptar o rechazar el lote.

Una vez que se cuente con los datos indicados, el Jefe de Agencia inspeccionará el número de operaciones constantes en el Plan de muestreo seleccionándolas al azar.

El control propuesto, permitirá que el Jefe de Agencia acepte o rechace un Lote de expedientes, únicamente tras haber inspeccionado la muestra y que se mantenga un nivel de calidad establecido.

Es importante anotar que, si durante la Inspección una muestra sobrepasa el número máximo de operaciones no conformes señaladas en el Plan, no sería factible desechar o reprocesar todo el Lote de microcréditos, como suele suceder en la industria, ya que esto afectaría la colocación de manera considerable.

En el caso indicado, los Jefes de Agencia deberán catalogar como rechazado al Lote y determinar las acciones que se aplicarán, sin afectar a la colocación; dentro de las cuales se pueden incluir, entre otras:

- Correcciones o Acciones Correctivas
- Llamados de Atención verbales o escritos
- Amonestaciones económicas
- Retiro del Lote de operaciones rechazadas, del cálculo para pago de comisiones.

4.4.2.1. Control de la Etapa de Evaluación por Agencia

Para aplicar la propuesta de Control, se consideraron los datos de los expedientes de Microcrédito de todas las Agencias ingresados en la Unidad de Análisis Crediticio, durante los meses de septiembre a diciembre del 2013. Con estos datos, se procedió a agrupar las operaciones por lotes, a calcular el Nivel General de Inspección y a estructurar los Planes de Muestreo que se utilizarán para controlar la ejecución de la Etapa de Evaluación.

El primer paso, consistió en agrupar las operaciones de microcrédito en Lotes semanales, acorde a como fueron presentados a los Jefes de cada una de las Agencias.

A continuación, dependiendo del número de Unidades de cada uno de los Lotes, se le asignó el Nivel General de Inspección. Cabe indicar que ninguno de los Lotes sobrepasó las 90 operaciones semanales; por lo tanto, las categorías varían entre la A y la F del Nivel General II.

En la siguiente Figura, se presenta el número de Lotes, clasificados conforme a los Niveles de Inspección.

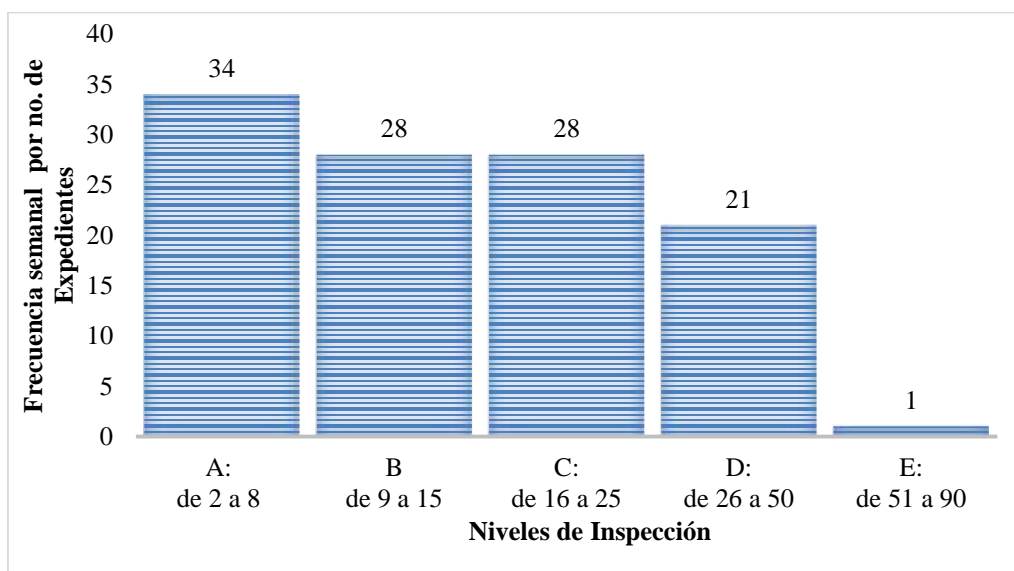


Figura 132. Frecuencia de Niveles de Inspección, Lotes de microcréditos otorgados – Septiembre a Diciembre del 2013.

Fuente: Fundación Alternativas para el Desarrollo

A través de los Niveles Generales de Inspección para cada Lote, se estructuró los Planes de Muestreo utilizado el Nivel de Calidad Aceptable del (10%) que se fijó anteriormente. En las tablas de los Planes de Muestreo, se hizo constar tanto el Número de Aceptación «AC», y el Número de Rechazo «RE» correspondiente a los tres tipos de Inspección (Normal, Estricta y Reducida).

En la presente propuesta, no se realizó la Inspección; sin embargo, se debe indicar que para registrar los resultados de las mismas, será necesario establecer un formato dentro del cual se incluya los datos del Plan de Muestreo que se utiliza y las casillas necesarias para anotar el resultado obtenido.

A continuación se presentan las Tablas correspondientes a los Planes de Inspección propuestos para cada una de las Agencias, con los datos de Nivel y Tipo de Inspección que se deberían utilizar.

Tabla 63 . Plan de Muestreo Agencia Atuntaqui – septiembre a diciembre del 2013.

	Fecha	No. de operaciones	Nivel General de inspección II	Inspección Normal	AC	RE	Inspección Estricta	AC	RE	Inspección Reducida	AC	RE
Sep.	23 al 28		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	30		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Oct	01 al 03		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	07 al 12		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	14 al 19		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	21 al 26		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	28 al 31		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Nov	01 al 02		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	04 al 09	13	B	3	1	2	3	0	1	2	1	2
	11 al 16	20	C	5	1	2	5	0	1	2	1	2
	18 al 23	30	D	8	2	3	8	1	2	3	1	2
	25 al 30	46	D	8	2	3	8	1	2	3	1	2
Dic	02 al 07	5	A	2	1	2	2	0	1	2	1	2
	09 al 14	37	D	8	2	3	8	1	2	3	1	2
	16 al 21	19	C	5	1	2	5	0	1	2	1	2
	23 al 28	27	D	8	2	3	8	1	2	3	1	2
	30 al 31	4	A	2	1	2	2	0	1	2	1	2

Nota: Fuente: Norma ISO 2859-1:1999, Datos: Fundación Alternativas para el Desarrollo. Número de Aceptación «AC», Número de Rechazo «RE».

Tabla 64 . Plan de Muestreo Agencia Los Bancos – septiembre a diciembre del 2013.

	Fecha	No. de operaciones	Nivel General de Inspección II	Inspección Normal	AC	RE	Inspección Estricta	AC	RE	Inspección Reducida	AC	RE
Sep.	23 al 28	21	C	5	1	2	5	0	1	2	1	2
	30	10	B	3	1	2	3	0	1	2	1	2
Oct	01 al 03		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	07 al 12	12	B	3	1	2	3	0	1	2	1	2
	14 al 19	11	B	3	1	2	3	0	1	2	1	2
	21 al 26	27	D	8	2	3	8	1	2	3	1	2
	28 al 31	18	C	5	1	2	5	0	1	2	1	2
Nov	01 al 02		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	04 al 09	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	11 al 16	19	C	5	1	2	5	0	1	2	1	2
	18 al 23	31	D	8	2	3	8	1	2	3	1	2
	25 al 30	32	D	8	2	3	8	1	2	3	1	2
Dic	02 al 07		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	09 al 14	16	C	5	1	2	5	0	1	2	1	2
	16 al 21	23	C	5	1	2	5	0	1	2	1	2
	23 al 28	19	C	5	1	2	5	0	1	2	1	2
	30 al 31	2	A	2	1	2	2	0	1	2	1	2

Nota: Fuente: Norma ISO 2859-1:1999, Datos: Fundación Alternativas para el Desarrollo. Número de Aceptación «AC», Número de Rechazo «RE».

Tabla 65 . Plan de Muestreo Agencia Alausí – septiembre a diciembre del 2013.

	Fecha	No. de operaciones	Nivel General de Inspección II	Inspección Normal	AC	RE	Inspección Estricta	AC	RE	Inspección Reducida	AC	RE
Sep	23 al 28		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	30		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Oct	01 al 03		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	07 al 12		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	14 al 19		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	21 al 26		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	28 al 31		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Nov	01 al 02		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	04 al 09	10	B	3	1	2	3	0	1	2	1	2
	11 al 16	13	B	3	1	2	3	0	1	2	1	2
	18 al 23	13	B	3	1	2	3	0	1	2	1	2
	25 al 30	16	C	5	1	2	5	0	1	2	1	2
Dic	02 al 07		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	09 al 14	20	C	5	1	2	5	0	1	2	1	2
	16 al 21	15	B	3	1	2	3	0	1	2	1	2
	23 al 28	8	A	2	1	2	2	0	1	2	1	2
	30 al 31		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Nota: Fuente: Norma ISO 2859-1:1999, Datos: Fundación Alternativas para el Desarrollo. Número de Aceptación «AC», Número de Rechazo «RE».

Tabla 66 . Plan de Muestreo Agencia Latacunga– septiembre a diciembre del 2013.

	Fecha	No. de operaciones	Nivel General de Inspección II	Inspección Normal	AC	RE	Inspección Estricta	AC	RE	Inspección Reducida	AC	RE
Sep	23 al 28 30	40	D	8	2	3	8	1	2	3	1	2
			-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Oct	01 al 03	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	07 al 12	24	C	5	1	2	5	0	1	2	1	2
	14 al 19	30	D	8	2	3	8	1	2	3	1	2
	21 al 26	33	D	8	2	3	8	1	2	3	1	2
	28 al 31	38	D	8	2	3	8	1	2	3	1	2
Nov	01 al 02		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	04 al 09	13	B	3	1	2	3	0	1	2	1	2
	11 al 16	17	C	5	1	2	5	0	1	2	1	2
	18 al 23	31	D	8	2	3	8	1	2	3	1	2
	25 al 30	62	E	13	3	4	13	2	3	5	2	3
Dic	02 al 07	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	09 al 14	39	D	8	2	3	8	1	2	3	1	2
	16 al 21	42	D	8	2	3	8	1	2	3	1	2
	23 al 28	40	D	8	2	3	8	1	2	3	1	2
	30 al 31	2	A	2	1	2	2	0	1	2	1	2

Nota: Fuente: Norma ISO 2859-1:1999, Datos: Fundación Alternativas para el Desarrollo. Número de Aceptación «AC», Número de Rechazo «RE».

Tabla 67 . Plan de Muestreo Agencia Salcedo – septiembre a diciembre del 2013.

	Fecha	No. de operaciones	Nivel General de Inspección II	Inspección Normal	AC	RE	Inspección Estricta	AC	RE	Inspección Reducida	AC	RE
Sep	23 al 28 30	15	B	3	1	2	3	0	1	2	1	2
			-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Oct	01 al 03	3	A	2	1	2	2	0	1	2	1	2
	07 al 12	9	B	3	1	2	3	0	1	2	1	2
	14 al 19	13	B	3	1	2	3	0	1	2	1	2
	21 al 26	13	B	3	1	2	3	0	1	2	1	2
	28 al 31	10	B	3	1	2	3	0	1	2	1	2
Nov	01 al 02	2	A	2	1	2	2	0	1	2	1	2
	04 al 09	18	C	5	1	2	5	0	1	2	1	2
	11 al 16	8	A	2	1	2	2	0	1	2	1	2
	18 al 23	11	B	3	1	2	3	0	1	2	1	2
	25 al 30	15	B	3	1	2	3	0	1	2	1	2
Dic	02 al 07	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	09 al 14	24	C	5	1	2	5	0	1	2	1	2
	16 al 21	9	B	3	1	2	3	0	1	2	1	2
	23 al 28	13	B	3	1	2	3	0	1	2	1	2
	30 al 31		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Nota: Fuente: Norma ISO 2859-1:1999, Datos: Fundación Alternativas para el Desarrollo. Número de Aceptación «AC», Número de Rechazo «RE».

Tabla 68 . Plan de Muestreo Agencia El Puyo – septiembre a diciembre del 2013.

	Fecha	No. de operaciones	Nivel General de Inspección II	Inspección Normal	AC	RE	Inspección Estricta	AC	RE	Inspección Reducida	AC	RE
Sep	23 al 28		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	30		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Oct	01 al 03		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	07 al 12		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	14 al 19	6	A	2	1	2	2	0	1	2	1	2
	21 al 26	2	A	2	1	2	2	0	1	2	1	2
	28 al 31	9	B	3	1	2	3	0	1	2	1	2
Nov	01 al 02	2	A	2	1	2	2	0	1	2	1	2
	04 al 09	5	A	2	1	2	2	0	1	2	1	2
	11 al 16	2	A	2	1	2	2	0	1	2	1	2
	18 al 23	3	A	2	1	2	2	0	1	2	1	2
	25 al 30	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Dic	02 al 07		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	09 al 14	6	A	2	1	2	2	0	1	2	1	2
	16 al 21	7	A	2	1	2	2	0	1	2	1	2
	23 al 28	10	B	3	1	2	3	0	1	2	1	2
	30 al 31		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Nota: Fuente: Norma ISO 2859-1:1999, Datos: Fundación Alternativas para el Desarrollo. Número de Aceptación «AC», Número de Rechazo «RE».

Tabla 69 . Plan de Muestreo Agencia Santo Domingo – septiembre a diciembre del 2013.

	Fecha	No. de operaciones	Nivel General de Inspección II	Inspección Normal	AC	RE	Inspección Estricta	AC	RE	Inspección Reducida	AC	RE
Sep	23 al 28		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	30		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Oct	01 al 03		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	07 al 12		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	14 al 19		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	21 al 26		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	28 al 31		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Nov	01 al 02	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	04 al 09	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	11 al 16	27	D	8	2	3	8	1	2	3	1	2
	18 al 23	28	D	8	2	3	8	1	2	3	1	2
	25 al 30	42	D	8	2	3	8	1	2	3	1	2
Dic	02 al 07		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	09 al 14	32	D	8	2	3	8	1	2	3	1	2
	16 al 21	23	C	5	1	2	5	0	1	2	1	2
	23 al 28	11	B	3	1	2	3	0	1	2	1	2
	30 al 31		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Nota: Fuente: Norma ISO 2859-1:1999, Datos: Fundación Alternativas para el Desarrollo. Número de Aceptación «AC», Número de Rechazo «RE».

Tabla 70 . Plan de Muestreo Agencia Quito Norte– septiembre a diciembre del 2013.

	Fecha	No. de operaciones	Nivel general de inspección II	Inspección normal	AC	RE	Inspección estricta	AC	RE	Inspección reducida	AC	RE
Sep	23 al 28	11	B	3	1	2	3	0	1	2	1	2
	30	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Oct	01 al 03	6	A	2	1	2	2	0	1	2	1	2
	07 al 12	9	B	3	1	2	3	0	1	2	1	2
	14 al 19	18	C	5	1	2	5	0	1	2	1	2
	21 al 26	17	C	5	1	2	5	0	1	2	1	2
	28 al 31	8	A	2	1	2	2	0	1	2	1	2
Nov	01 al 02		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	04 al 09	7	A	2	1	2	2	0	1	2	1	2
	11 al 16	9	B	3	1	2	3	0	1	2	1	2
	18 al 23	16	C	5	1	2	5	0	1	2	1	2
	25 al 30	17	C	5	1	2	5	0	1	2	1	2
Dic	02 al 07	2	A	2	1	2	2	0	1	2	1	2
	09 al 14	17	C	5	1	2	5	0	1	2	1	2
	16 al 21	10	B	3	1	2	3	0	1	2	1	2
	23 al 28	19	C	5	1	2	5	0	1	2	1	2
	30 al 31	3	A	2	1	2	2	0	1	2	1	2

Nota: Fuente: Norma ISO 2859-1:1999, Datos: Fundación Alternativas para el Desarrollo. Número de Aceptación «AC», Número de Rechazo «RE».

Tabla 71 . Plan de Muestreo Agencia Quito Sur – septiembre a diciembre del 2013.

	Fecha	No. de operaciones	Nivel General de Inspección II	Inspección Normal	AC	RE	Inspección Estricta	AC	RE	Inspección Reducida	AC	RE
Sep	23 al 28		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	30		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Oct	01 al 03		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	07 al 12		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	14 al 19		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	21 al 26		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	28 al 31		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Nov	01 al 02		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	04 al 09	2	A	2	1	2	2	0	1	2	1	2
	11 al 16	9	B	3	1	2	3	0	1	2	1	2
	18 al 23	19	C	5	1	2	5	0	1	2	1	2
	25 al 30	19	C	5	1	2	5	0	1	2	1	2
Dic	02 al 07		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	09 al 14	17	C	5	1	2	5	0	1	2	1	2
	16 al 21	27	D	8	2	3	8	1	2	3	1	2
	23 al 28	17	C	5	1	2	5	0	1	2	1	2
	30 al 31	2	A	2	1	2	2	0	1	2	1	2

Nota: Fuente: Norma ISO 2859-1:1999, Datos: Fundación Alternativas para el Desarrollo. Número de Aceptación «AC», Número de Rechazo «RE».

Tabla 72 . Plan de Muestreo Agencia Tumbaco – septiembre a diciembre del 2013.

	Fecha	No. de operaciones	Nivel General de Inspección II	Inspección Normal	AC	RE	Inspección Estricta	AC	RE	Inspección Reducida	AC	RE
Sep	23 al 28		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	30		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Oct	01 al 03		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	07 al 12		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	14 al 19		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	21 al 26		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	28 al 31		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Nov	01 al 02		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	04 al 09	7	A	2	1	2	2	0	1	2	1	2
	11 al 16	10	B	3	1	2	3	0	1	2	1	2
	18 al 23	14	B	3	1	2	3	0	1	2	1	2
Dic	25 al 30	32	D	8	2	3	8	1	2	3	1	2
	02 al 07	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	09 al 14	16	C	5	1	2	5	0	1	2	1	2
	16 al 21	17	C	5	1	2	5	0	1	2	1	2
	23 al 28	18	C	5	1	2	5	0	1	2	1	2
	30 al 31	3	A	2	1	2	2	0	1	2	1	2

Nota: Fuente: Norma ISO 2859-1:1999, Datos: Fundación Alternativas para el Desarrollo. Número de Aceptación «AC», Número de Rechazo «RE».

Con la ayuda de los Planes de Muestreo, los Jefes de Agencia realizarán el Control de la Etapa de Evaluación. Para el efecto tomará al azar el número de Expedientes indicados en el Plan y efectuará la visita a los clientes, anotando cualquier novedad que encuentre durante la misma en el formato establecido.

Con la información levantada, se procederá a determinar si se acepta o rechaza el Lote. Para determinar la aceptación o rechazo, el Jefe de Agencia deberá comparar el número de hallazgos con los datos constante en el Plan. De encontrarse no conformidades en un número menor o igual al indicado en la columna del Número de Aceptación «AC», se aceptará todo el Lote; en caso de encontrarse un número igual o mayor al número indicado en la columna del Número de Rechazo «RE», se marcará a todo el Lote como no conforme.

Si durante la inspección, se declarare a un lote no conforme se aplicarán las acciones y/o sanciones que determine el Jefe de Agencia, las mismas que pueden incluir las propuestas anteriormente.

Para las siguientes Inspecciones, se aplicará el mismo procedimiento descrito, tomando en cuenta que el Tipo de Inspección puede variar conforme a las reglas que establece la Norma, es decir, se pasará a una más estricta o reducida según sea el caso.

4.5.Propuesta para mejorar el control de la Etapa de Aprobación

El proceso de otorgamiento de microcréditos se encuentra conformado por una serie de Etapas que implican la realización de actividades tanto fuera, como dentro la oficina y dentro las cuales en ocasiones es necesaria la participación del cliente. La duración de cada una varía conforme a la complejidad y al número de actividades que se debe realizar.

Lamentablemente, en la presente investigación se conoció que no se posee un registro consolidado del tiempo de duración del proceso, sino solo información particular de algunas de las Etapas llevada de manera informal, dejando de lado la importancia que posee esta variable para la obtención de resultados.

Adicionalmente se ha detectado que, aquellas actividades en las cuales es necesaria la participación activa del interesado, (Etapa de Solicitud de Crédito, Evaluación y Desembolso), el tiempo de duración se ve afectado directamente por situaciones propias del cliente, sobre las cuales no es posible ejercer control.

Por ejemplo, dependiendo la urgencia que posean los clientes para obtener el microcrédito, utilizan un mayor o menor tiempo para la entrega de la Solicitud suscrita, para coordinar la visita al negocio e incluso, para retirar los documentos del desembolso, lo cual afecta directamente al tiempo que se requiere para la ejecución de estas Etapas.

Por otra parte, se constató que existen actividades cuya realización no implica una participación directa del interesado y más bien, su ejecución recae exclusivamente sobre el personal de la Fundación, como es el caso de la Aprobación.

A diferencia de lo indicado para las Etapas de Solicitud de Crédito, Evaluación y Desembolso, en la Etapa de Aprobación se exige tanto por parte del cliente como de la Administración de la Fundación, que se ejecute en el menor tiempo posible. En este sentido, la Unidad de Análisis Crediticio mantiene un registro de la duración del proceso de

Aprobación, en el cual se anota la fecha de ingreso del Expediente de Microcrédito y la fecha de Aprobación o Negación.

Conforme a la información entregada por el Jefe de Negocios, en términos generales, la Etapa de Aprobación debería realizarse en un promedio de 24 horas; sin embargo, por fallas y errores que se encuentran en los Expedientes en ocasiones existen re-procesos de Etapas anteriores que incrementan el tiempo para su realización, adicionalmente no se ha evidenciado que la información generada sea utilizada para controlar el tiempo de esta Etapa.

Es importante indicar que, el tiempo de ejecución de esta Etapa genera un impacto directo en los interesados; los mismos que deben esperar se efectúe el análisis del Expediente para conocer si su solicitud de microcrédito es o no aprobada. Muchas veces, el tiempo de espera para conocer el resultado, es determinante para la continuidad del proceso.

Si bien es cierto, existen algunos casos en los cuales el tiempo para la Aprobación del microcrédito aumenta por errores en la información presentada por el interesado, no es menos cierto que los clientes consideran que esta demora es una falla de la Fundación al no haberle solicitado todos los datos, o no haber realizado a conformidad una Etapa anterior; por lo cual, relacionan esta demora con una mala calidad del servicio y productos que se ofrecen.

Adicionalmente, no todos los casos de retrasos en la Aprobación se presentan por errores en los expedientes, como se indicó anteriormente, en varias ocasiones el aumento en el tiempo se debe a situaciones propias de la Fundación dentro de las cuales podemos señalar:

- Re procesos de Etapas anteriores por encontrar No conformidades en el contenido del Expediente de Microcrédito.
- Falta de experiencia o conocimientos (políticas) por parte del personal involucrado.
- Ausencia del personal involucrado en la Aprobación.
- Demoras en el proceso de constatación de referencias.
- Problemas en el sistema informático de la Fundación.

- Problemas en el sistema de la Fundación Judicial para revisión de antecedentes.
- Problemas en el Sistema de Registro Crediticio del Sistema Nacional de Datos Públicos, para revisión de historial.
- Sobrecarga de trabajo.
- Problemas en la lectura de las solicitudes de Microcrédito.
- Demora en la recepción y envío de los Expedientes.
- Demora organizando los Expedientes.
- Demora en el registro de información y generación de reportes.

Por lo indicado, el tiempo para la Aprobación de un microcrédito, puede menoscabar el trabajo realizado e influir en la colocación, más tomando en cuenta que es usual que los interesados en un microcrédito realicen solicitudes en más de una institución de manera simultánea, siendo el tiempo para su concesión un factor determinante para la contratación, en otras palabras, algunos de los interesados llegan a preferir una u otra institución de Microfinanzas dependiendo de la celeridad con la cual fue atendida su solicitud.

La propuesta de mejora que se plantea, se orienta a implementar un control estadístico del proceso, sobre la variable «tiempo» de la Etapa Aprobación, por ser la mayor incidencia sobre la percepción de los clientes.

Cabe señalar que, “los métodos de control estadísticos de procesos son útiles para medir la calidad actual de los productos o servicios, como para detectar si el proceso mismo ha cambiado en alguna forma que afecte la calidad” (Carro Paz & González Gómez, n.d.).

Conforme nos indica, Álvarez Borrego (Control Estadístico de Procesos, 2011, pág. 3), el Control Estadístico del proceso, “se aplica a todo: a las cosas, a las personas y a los actos. Determina y analiza rápidamente las causas que pueden originar desviaciones para que no vuelvan a presentarse en el futuro. Existen cuatro factores que deben ser considerados al aplicar el proceso de control: Cantidad, Tiempo, Costo y Calidad.”

Una forma para realizar un Control Estadístico de los Procesos, es la creación de Gráficas de control, las cuales son herramientas que permiten visualizar de manera rápida el comportamiento del proceso e identificar la aparición de causas especiales en el mismo.

Anteriormente, se presentó la propuesta de mejora para el control del contenido del Expediente de Microcrédito, a través de la aplicación de Gráficos de control por Atributos, en los cuales, es de interés conocer el porcentaje que presenta fallas, así como, el número que existe por cada uno.

Si bien las Gráficas «p» y «c», que fueron desarrolladas anteriormente, son de mucha utilidad, no es factible su aplicación para controlar la variación de una característica medible del producto o servicio.

Para el efecto, es necesario la utilización de los Gráficos de control por variables, en los cuales se controla, como su nombre lo indica, variables que son susceptibles de medición, como por ejemplo: cantidades, pesos, diámetros, espesores, temperaturas, tiempos, etc.

El «Gráfico de Medias \bar{x} », y el de «Amplitudes o Rangos R», se orientan a vigilar la media y la variabilidad de la distribución de un proceso.

Conforme a una publicación en la página Calidad.com, “Las cartas de control « \bar{x} » y «R » se usan ampliamente para monitorear la media y la variabilidad. El control del promedio del proceso, o nivel de calidad medio, suele hacerse con la gráfica de control para medios o Gráfica « \bar{x} ». La variabilidad de proceso se puede monitorizar con una gráfica de control para el rango, llamada gráfica «R ». Generalmente, se llevan gráficas « \bar{x} » y «R » separadas para cada característica de calidad de interés. Las gráficas « \bar{x} » y «R » se encuentran entre las técnicas estadísticas de monitoreo y control de procesos en línea más importantes y útiles.” (Calidad.com.mx, 2008)

A continuación, se desarrolla la propuesta para mejorar el control en el tiempo de ejecución de la Etapa de Aprobación, con la construcción de las Gráficas de Control « \bar{x} » (medias) y «R » (amplitudes).

4.5.1. Construcción de las Gráficas de Control « \bar{x} » y «R»

De igual manera que para los Gráficos de control propuestos anteriormente, para la construcción de los Gráficos « \bar{x} » y «R», es necesario la realización de los siguientes pasos (Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad, 2009):

- Elaborar el plan de muestreo
- Recoger los datos según el plan establecido
- Calcular la media «Gráfica \bar{x} », o la amplitud «Gráfica R» de cada muestra
- Calcular los límites de Control
- Elaborar los gráficos
- Incluir los datos pertenecientes a las muestras.
- Comprobar los datos de construcción del Gráfico de Control, y
- Analizar los resultados

El primer paso, tanto para la construcción de la «Gráfica \bar{x} » como para la «Gráfica R», es establecer el tamaño de la muestra que se va a utilizar. Es común que el tamaño de la muestra sea pequeño, así suele tomarse entre de 4 o 5 elementos, por otra parte, el número de muestras que se deben tomar debe satisfacer dos criterios:

- “Se recogerán muestras suficientes para cerciorarse de que las causas internas de variación tienen oportunidad para manifestarse”.
- “Proporcionar una prueba satisfactoria de la estabilidad del proceso. A partir de un mínimo de 100 mediciones individuales, se obtiene esta garantía (25 muestras de 4 elementos o 20 muestras de 5 elementos).” (Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad, 2009)

Es importante indicar que, para determinar el tamaño óptimo de la muestra, es posible aplicar la siguiente fórmula de «Inferencia de Medias»:

$$n = \frac{z^2 \sigma^2 N}{e^2 (N - 1) + z^2 \sigma^2}$$

En donde:

- n , es el tamaño de la muestra
- z , el número de desviaciones estándar alrededor de la media para determinar el intervalo de confianza.
- σ , desviación estándar
- e , error de estimación
- N , la población

El siguiente paso, consiste en recolectar los elementos de la muestra que se va a utilizar para la construcción del gráfico. Es recomendable que los elementos que se seleccionen se los haga consecutivamente, con el objeto de que la muestra sea homogénea.

A continuación, se procede a calcular tanto la media como la amplitud o rango de cada una de las muestras, utilizando las fórmulas que se presenta a continuación:

- Para el cálculo de media de cada muestra se utilizará:

$$\bar{x} = \sum x / n$$

En donde:

- \bar{x} , es la media de la muestra
- x , es el valor de cada elemento de la muestra
- n , es el tamaño de la muestra

- Para el cálculo del rango o amplitud se utilizará la siguiente fórmula

$$R = (x \text{ máxima} - x \text{ mínima})$$

En donde:

- R , es la amplitud o rango
- x , es el valor de cada elemento de la muestra, ya sea máximo o mínimo como corresponda

- Para el cálculo de la media de \bar{x} se utilizará la siguiente fórmula

$$\bar{\bar{X}} = \frac{\sum \bar{x}}{N}$$

En donde:

- $\bar{\bar{X}}$, es la media de \bar{x} ,
- \bar{x} , es la media de la muestra
- N , el número de muestras

- Para el cálculo de media del rango, se utilizará la siguiente fórmula

$$\bar{R} = \frac{\sum R}{N}$$

En donde:

- \bar{R} , es la media de R
- N , el número de muestras

- Para el cálculo de los límites de control del gráfico de medias, se utiliza las siguientes fórmulas:

$$LCS\bar{x} = \bar{\bar{x}} + A_2 \bar{R}$$

$$LCI\bar{x} = \bar{\bar{x}} - A_2 \bar{R}$$

En donde:

- $LCS\bar{x}$, es el límite de control superior de medias
 - $LCI\bar{x}$, es el límite de control inferior de medias
 - A_2 , es una constante. Ver Anexo 6
- Para el cálculo de los límites de control del gráfico de amplitudes, se utiliza las siguientes fórmulas:

$$LCS_R = D_4 \bar{R}$$

$$LCI_R = D_3 \bar{R}$$

En donde:

- LCS_R , es el límite de control superior de amplitudes
- LCI_R , es el límite de control inferior de amplitudes
- D_4 y D_3 , son constantes. Ver Anexo 6

Una vez calculados los valores, se procede a graficarlos; las muestras se orden cronológicamente y ocuparán el eje de las «x», mientras que los valores de las medias o de los rangos obtenidos se graficarán el eje de las «y». Los límites de control y la media para ambos gráficos se presentarán como línea horizontal, mientras que los datos del proceso con una línea cuyo movimiento dependerá de los resultados de las medias y rangos encontrados.

Finalmente, con el objeto de establecer un gráfico que nos permita realizar un control permanente, se proceden a eliminar las muestras que salen de los límites de control establecidos, para el efecto se verificarán si las muestras en ambos gráficos cumplen con los siguientes criterios respectivamente:

- Para la Gráfica de medias: $LCS_{\bar{x}} < \bar{x} < LCI_{\bar{x}}$
- Para la Gráfica de Amplitudes: $LCS_R < R < LCI_R$

En caso de que los datos de las medias o de los rangos, no se encuentren dentro de los límites de control establecidos, se procederá a realizar nuevamente los cálculos sin tomar en cuenta las muestras que se encuentran fuera de los límites. Se repetirá este procedimiento hasta contar con todas las muestras dentro de control.

Es importante indicar que los límites finales que se establecerán a través de este ajuste, servirán para la construcción de nuevas gráficas.

4.5.1. Control del tiempo de Aprobación del Microcrédito a través de la Gráfica de medias « \bar{x} » y de rangos «R»

Conforme se determinó anteriormente, el primer paso que se debe realizar para la construcción de las gráficas de control propuestas, es calcular el número de elementos que se requiere para tener una muestra significativa.

Para el caso particular se utilizarán los registros de la Unidad de Análisis Crediticio, que contienen información de 1792 Expedientes de microcrédito analizados durante los meses de septiembre a diciembre del 2013.

Aplicando la fórmula de Inferencia de Medias a los registros de la «UAC», se obtiene el número de elementos que debe poseer la muestra que para que sea representativa, en la siguiente Tabla, se presentan los datos correspondientes:

Tabla 73. Tamaño de la muestra (Inferencia de medias) para «Gráfica de control \bar{x} y R»,

Variable	Valor
Población	1792
Intervalo de confianza	95%
Z	1.9600
Media	3.40
Desviación estándar	3.22
Error de estimación %	5%
Error de estimación	0.17
Tamaño de muestra*	779

Nota: Fundación Alternativas para el Desarrollo, 2013.

$$* n = \frac{z^2 \sigma^2 N}{e^2 (N-1) + z^2 \sigma^2}$$

Es importante indicar que, el número de elementos que debe tener la muestra para ambas ráficas es el mismo; por lo tanto, se tomará 156 muestras de 5 elementos cada una, para cumplir con los criterios de representatividad indicados anteriormente.

Una vez seleccionadas las muestras se procede a calcular el promedio de las mismas, el promedio total, la amplitud y su promedio, así como los límites de control respectivos para cada gráfico.

Los valores que se obtuvieron para cada una de las muestras, utilizando las fórmulas de media y rango se presentan en el Anexo 7. Una vez calculados estos valores, es posible proceder a calcular la Media Total y Media del Rango como se presenta a continuación:

- Media Total:

$$\bar{\bar{X}} = \frac{\sum \bar{x}}{N}$$

$$\bar{\bar{X}} = \frac{\sum \bar{x}}{N}$$

$$\bar{\bar{X}} = \frac{81}{156}$$

$$\bar{\bar{X}} = 0.519$$

- Media del Rango.

$$\bar{R} = \frac{\sum R}{N}$$

$$\bar{R} = \frac{\sum R}{N}$$

$$\bar{R} = \frac{281}{156}$$

$$\bar{R} = 1.80$$

A continuación calculan los límites de control para cada gráfica. Se debe recordar que las fórmulas que se presentan a continuación utilizan constantes cuyos valores se especifican en el Anexo 6.

- Para el cálculo de los límites de control de medias:

$$LCS\bar{x} = \bar{\bar{x}} + A_2 \bar{R} \quad LCS\bar{x} = 0.51 + 0.577 \quad LCS\bar{x} = 1.559$$

$$* 1.80$$

$$LCI\bar{x} = \bar{\bar{x}} - A_2 \bar{R} \quad LCI\bar{x} = 0.51 - 0.577 \quad LCI\bar{x} = -0.520$$

$$* 1.80$$

- Para el cálculo de los límites de control de amplitudes:

$$LCS_R = D_4 \bar{R} \quad LCS_R = 2.115 * 1.80 \quad LCS_R = 3.8097$$

$$LCI_R = D_3 \bar{R} \quad LCI_R = 0 * 1.80 \quad LCI_R = 0$$

Continuando con el proceso de construcción detallado anteriormente, los valores obtenidos se colocan en una gráfica de ejes, en donde las muestras ocupan el eje de las «x» y los datos, tanto de medias, como de amplitudes ocupan el eje de las «y», para cada una de las variables se construye un gráfico distinto.

A continuación se presentan, la Tabla que fue estructurada para su elaboración, y los diferentes gráficos obtenidos.

Tabla 74. Medias y Límites de control del Tiempo de Aprobación del Expediente de Microcrédito.

Muestras	Etiquetas de fila	Medias	$LCS\bar{x}^-$	Media Total	$LCI\bar{x}^-$
1	1-5	0.600	1.559	0.519	-0.520
2	6-10	0.200	1.559	0.519	-0.520
3	11-15	0.400	1.559	0.519	-0.520

4	16-20	0.600	1.559	0.519	-0.520
5	21-25	0.200	1.559	0.519	-0.520
6	26-30	0.000	1.559	0.519	-0.520
7	31-35	0.000	1.559	0.519	-0.520
8	36-40	0.000	1.559	0.519	-0.520
9	41-45	0.000	1.559	0.519	-0.520
10	46-50	0.000	1.559	0.519	-0.520
11	51-55	0.000	1.559	0.519	-0.520
12	56-60	0.400	1.559	0.519	-0.520
13	61-65	0.200	1.559	0.519	-0.520
14	66-70	2.400	1.559	0.519	-0.520
15	71-75	3.000	1.559	0.519	-0.520
16	76-80	1.200	1.559	0.519	-0.520
17	81-85	1.000	1.559	0.519	-0.520
18	86-90	0.200	1.559	0.519	-0.520
19	91-95	0.400	1.559	0.519	-0.520
20	96-100	0.000	1.559	0.519	-0.520
21	101-105	1.600	1.559	0.519	-0.520
22	106-110	0.000	1.559	0.519	-0.520
23	111-115	1.400	1.559	0.519	-0.520
24	116-120	0.800	1.559	0.519	-0.520
25	121-125	1.400	1.559	0.519	-0.520
26	126-130	0.000	1.559	0.519	-0.520
27	131-135	0.000	1.559	0.519	-0.520
28	136-140	0.000	1.559	0.519	-0.520
29	141-145	1.000	1.559	0.519	-0.520
30	146-150	0.000	1.559	0.519	-0.520
31	151-155	0.000	1.559	0.519	-0.520
32	156-160	1.600	1.559	0.519	-0.520
33	161-165	0.800	1.559	0.519	-0.520
34	166-170	0.000	1.559	0.519	-0.520
35	171-175	0.000	1.559	0.519	-0.520
36	176-180	0.200	1.559	0.519	-0.520
37	181-185	1.800	1.559	0.519	-0.520
38	186-190	0.200	1.559	0.519	-0.520
39	191-195	0.000	1.559	0.519	-0.520
40	196-200	0.400	1.559	0.519	-0.520
41	201-205	0.200	1.559	0.519	-0.520
42	206-210	3.200	1.559	0.519	-0.520
43	211-215	0.800	1.559	0.519	-0.520
44	216-220	0.000	1.559	0.519	-0.520
45	221-225	3.000	1.559	0.519	-0.520
46	226-230	1.400	1.559	0.519	-0.520
47	231-235	2.200	1.559	0.519	-0.520
48	236-240	0.800	1.559	0.519	-0.520
49	241-245	0.200	1.559	0.519	-0.520
50	246-250	0.000	1.559	0.519	-0.520
51	251-255	0.000	1.559	0.519	-0.520
52	256-260	0.000	1.559	0.519	-0.520
53	261-265	1.000	1.559	0.519	-0.520
54	266-270	1.200	1.559	0.519	-0.520
55	271-275	3.800	1.559	0.519	-0.520
56	276-280	1.200	1.559	0.519	-0.520
57	281-285	1.800	1.559	0.519	-0.520

58	286-290	3.400	1.559	0.519	-0.520
59	291-295	1.800	1.559	0.519	-0.520
60	296-300	3.800	1.559	0.519	-0.520
61	301-305	2.400	1.559	0.519	-0.520
62	306-310	0.400	1.559	0.519	-0.520
63	311-315	1.600	1.559	0.519	-0.520
64	316-320	0.400	1.559	0.519	-0.520
65	321-325	0.600	1.559	0.519	-0.520
66	326-330	0.200	1.559	0.519	-0.520
67	331-335	0.000	1.559	0.519	-0.520
68	336-340	3.600	1.559	0.519	-0.520
69	341-345	0.200	1.559	0.519	-0.520
70	346-350	0.000	1.559	0.519	-0.520
71	351-355	0.000	1.559	0.519	-0.520
72	356-360	1.000	1.559	0.519	-0.520
73	361-365	1.600	1.559	0.519	-0.520
74	366-370	0.000	1.559	0.519	-0.520
75	371-375	0.000	1.559	0.519	-0.520
76	376-380	2.200	1.559	0.519	-0.520
77	381-385	0.000	1.559	0.519	-0.520
78	386-390	0.000	1.559	0.519	-0.520
79	391-395	0.400	1.559	0.519	-0.520
80	396-400	0.200	1.559	0.519	-0.520
81	401-405	0.000	1.559	0.519	-0.520
82	406-410	4.400	1.559	0.519	-0.520
83	411-415	0.800	1.559	0.519	-0.520
84	416-420	0.000	1.559	0.519	-0.520
85	421-425	0.200	1.559	0.519	-0.520
86	426-430	0.000	1.559	0.519	-0.520
87	431-435	0.000	1.559	0.519	-0.520
88	436-440	0.000	1.559	0.519	-0.520
89	441-445	0.000	1.559	0.519	-0.520
90	446-450	0.000	1.559	0.519	-0.520
91	451-455	0.200	1.559	0.519	-0.520
92	456-460	0.000	1.559	0.519	-0.520
93	461-465	0.000	1.559	0.519	-0.520
94	466-470	0.200	1.559	0.519	-0.520
95	471-475	0.000	1.559	0.519	-0.520
96	476-480	0.000	1.559	0.519	-0.520
97	481-485	0.000	1.559	0.519	-0.520
98	486-490	0.000	1.559	0.519	-0.520
99	491-495	0.000	1.559	0.519	-0.520
100	496-500	0.000	1.559	0.519	-0.520
101	501-505	0.000	1.559	0.519	-0.520
102	506-510	0.000	1.559	0.519	-0.520
103	511-515	0.400	1.559	0.519	-0.520
104	516-520	0.000	1.559	0.519	-0.520
105	521-525	0.000	1.559	0.519	-0.520
106	526-530	0.000	1.559	0.519	-0.520
107	531-535	0.000	1.559	0.519	-0.520
108	536-540	0.000	1.559	0.519	-0.520
109	541-545	0.600	1.559	0.519	-0.520
110	546-550	0.000	1.559	0.519	-0.520
111	551-555	0.000	1.559	0.519	-0.520

112	556-560	0.600	1.559	0.519	-0.520
113	561-565	0.200	1.559	0.519	-0.520
114	566-570	0.000	1.559	0.519	-0.520
115	571-575	0.400	1.559	0.519	-0.520
116	576-580	0.200	1.559	0.519	-0.520
117	581-585	0.000	1.559	0.519	-0.520
118	586-590	2.800	1.559	0.519	-0.520
119	591-595	1.400	1.559	0.519	-0.520
120	596-600	0.000	1.559	0.519	-0.520
121	601-605	0.000	1.559	0.519	-0.520
122	606-610	0.000	1.559	0.519	-0.520
123	611-615	0.000	1.559	0.519	-0.520
124	616-620	0.000	1.559	0.519	-0.520
125	621-625	0.000	1.559	0.519	-0.520
126	626-630	0.000	1.559	0.519	-0.520
127	631-635	0.000	1.559	0.519	-0.520
128	636-640	1.400	1.559	0.519	-0.520
129	641-645	0.200	1.559	0.519	-0.520
130	646-650	0.000	1.559	0.519	-0.520
131	651-655	0.000	1.559	0.519	-0.520
132	656-660	0.000	1.559	0.519	-0.520
133	661-665	0.000	1.559	0.519	-0.520
134	666-670	0.000	1.559	0.519	-0.520
135	671-675	0.200	1.559	0.519	-0.520
136	676-680	0.000	1.559	0.519	-0.520
137	681-685	0.000	1.559	0.519	-0.520
138	686-690	0.000	1.559	0.519	-0.520
139	691-695	0.000	1.559	0.519	-0.520
140	696-700	0.000	1.559	0.519	-0.520
141	701-705	0.000	1.559	0.519	-0.520
142	706-710	0.000	1.559	0.519	-0.520
143	711-715	0.000	1.559	0.519	-0.520
144	716-720	0.000	1.559	0.519	-0.520
145	721-725	0.000	1.559	0.519	-0.520
146	726-730	0.000	1.559	0.519	-0.520
147	731-735	0.000	1.559	0.519	-0.520
148	736-740	0.000	1.559	0.519	-0.520
149	741-745	0.000	1.559	0.519	-0.520
150	746-750	0.000	1.559	0.519	-0.520
151	751-755	0.000	1.559	0.519	-0.520
152	756-760	0.000	1.559	0.519	-0.520
153	761-765	0.000	1.559	0.519	-0.520
154	766-770	0.200	1.559	0.519	-0.520
155	771-775	0.000	1.559	0.519	-0.520
156	776-780	0.000	1.559	0.519	-0.520

Nota: Fuente: Fundación Alternativas para el Desarrollo.

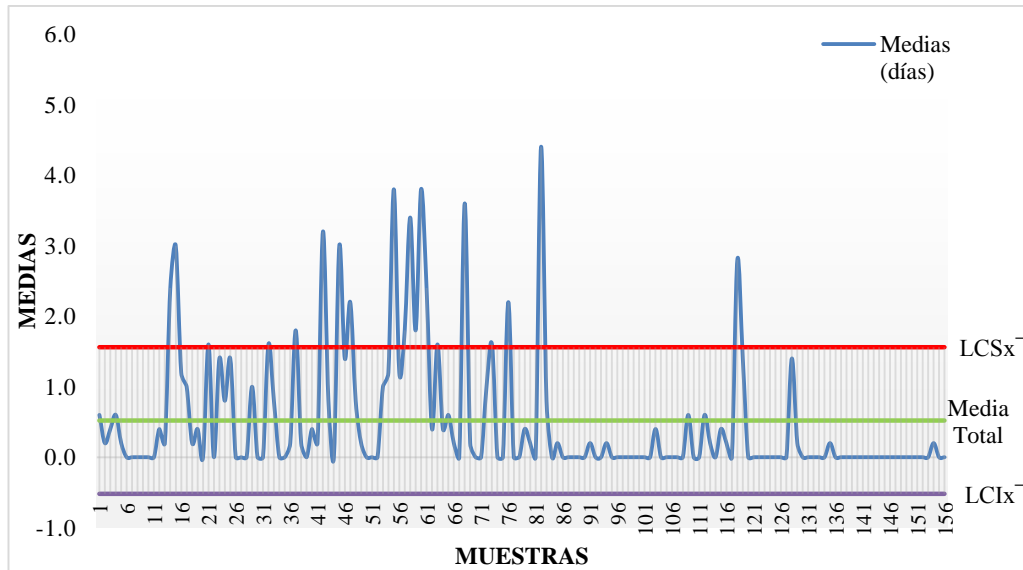


Figura 133. «Gráfica de control \bar{x} », Tiempo medio de Aprobación Expedientes de microcrédito – septiembre a diciembre del 2013.

Fuente: Fundación Alternativas para el Desarrollo

Tabla 75. Amplitudes y Límites de control Tiempo de Aprobación del Expediente de Microcrédito.

Muestras	Elementos	Amplitud	LCS _R	Amplitud Media	LCI _R
1	1-5	2.00	3.81	1.80	0
2	6-10	1.00	3.81	1.80	0
3	11-15	1.00	3.81	1.80	0
4	16-20	2.00	3.81	1.80	0
5	21-25	1.00	3.81	1.80	0
6	26-30	0.00	3.81	1.80	0
7	31-35	0.00	3.81	1.80	0
8	36-40	0.00	3.81	1.80	0
9	41-45	0.00	3.81	1.80	0
10	46-50	0.00	3.81	1.80	0
11	51-55	0.00	3.81	1.80	0
12	56-60	1.00	3.81	1.80	0
13	61-65	1.00	3.81	1.80	0
14	66-70	12.00	3.81	1.80	0
15	71-75	12.00	3.81	1.80	0
16	76-80	5.00	3.81	1.80	0
17	81-85	4.00	3.81	1.80	0
18	86-90	1.00	3.81	1.80	0
19	91-95	2.00	3.81	1.80	0
20	96-100	0.00	3.81	1.80	0
21	101-105	4.00	3.81	1.80	0
22	106-110	0.00	3.81	1.80	0
23	111-115	4.00	3.81	1.80	0
24	116-120	3.00	3.81	1.80	0
25	121-125	3.00	3.81	1.80	0
26	126-130	0.00	3.81	1.80	0

27	131-135	0.00	3.81	1.80	0
28	136-140	0.00	3.81	1.80	0
29	141-145	5.00	3.81	1.80	0
30	146-150	0.00	3.81	1.80	0
31	151-155	0.00	3.81	1.80	0
32	156-160	5.00	3.81	1.80	0
33	161-165	3.00	3.81	1.80	0
34	166-170	0.00	3.81	1.80	0
35	171-175	0.00	3.81	1.80	0
36	176-180	1.00	3.81	1.80	0
37	181-185	9.00	3.81	1.80	0
38	186-190	1.00	3.81	1.80	0
39	191-195	0.00	3.81	1.80	0
40	196-200	1.00	3.81	1.80	0
41	201-205	1.00	3.81	1.80	0
42	206-210	16.00	3.81	1.80	0
43	211-215	4.00	3.81	1.80	0
44	216-220	0.00	3.81	1.80	0
45	221-225	6.00	3.81	1.80	0
46	226-230	4.00	3.81	1.80	0
47	231-235	11.00	3.81	1.80	0
48	236-240	4.00	3.81	1.80	0
49	241-245	1.00	3.81	1.80	0
50	246-250	0.00	3.81	1.80	0
51	251-255	0.00	3.81	1.80	0
52	256-260	0.00	3.81	1.80	0
53	261-265	5.00	3.81	1.80	0
54	266-270	6.00	3.81	1.80	0
55	271-275	8.00	3.81	1.80	0
56	276-280	6.00	3.81	1.80	0
57	281-285	5.00	3.81	1.80	0
58	286-290	7.00	3.81	1.80	0
59	291-295	5.00	3.81	1.80	0
60	296-300	4.00	3.81	1.80	0
61	301-305	7.00	3.81	1.80	0
62	306-310	2.00	3.81	1.80	0
63	311-315	2.00	3.81	1.80	0
64	316-320	2.00	3.81	1.80	0
65	321-325	2.00	3.81	1.80	0
66	326-330	1.00	3.81	1.80	0
67	331-335	0.00	3.81	1.80	0
68	336-340	10.00	3.81	1.80	0
69	341-345	1.00	3.81	1.80	0
70	346-350	0.00	3.81	1.80	0
71	351-355	0.00	3.81	1.80	0
72	356-360	5.00	3.81	1.80	0
73	361-365	4.00	3.81	1.80	0
74	366-370	0.00	3.81	1.80	0
75	371-375	0.00	3.81	1.80	0
76	376-380	7.00	3.81	1.80	0
77	381-385	0.00	3.81	1.80	0
78	386-390	0.00	3.81	1.80	0
79	391-395	1.00	3.81	1.80	0
80	396-400	1.00	3.81	1.80	0

81	401-405	0.00	3.81	1.80	0
82	406-410	15.00	3.81	1.80	0
83	411-415	2.00	3.81	1.80	0
84	416-420	0.00	3.81	1.80	0
85	421-425	1.00	3.81	1.80	0
86	426-430	0.00	3.81	1.80	0
87	431-435	0.00	3.81	1.80	0
88	436-440	0.00	3.81	1.80	0
89	441-445	0.00	3.81	1.80	0
90	446-450	0.00	3.81	1.80	0
91	451-455	1.00	3.81	1.80	0
92	456-460	0.00	3.81	1.80	0
93	461-465	0.00	3.81	1.80	0
94	466-470	1.00	3.81	1.80	0
95	471-475	0.00	3.81	1.80	0
96	476-480	0.00	3.81	1.80	0
97	481-485	0.00	3.81	1.80	0
98	486-490	0.00	3.81	1.80	0
99	491-495	0.00	3.81	1.80	0
100	496-500	0.00	3.81	1.80	0
101	501-505	0.00	3.81	1.80	0
102	506-510	0.00	3.81	1.80	0
103	511-515	1.00	3.81	1.80	0
104	516-520	0.00	3.81	1.80	0
105	521-525	0.00	3.81	1.80	0
106	526-530	0.00	3.81	1.80	0
107	531-535	0.00	3.81	1.80	0
108	536-540	0.00	3.81	1.80	0
109	541-545	2.00	3.81	1.80	0
110	546-550	0.00	3.81	1.80	0
111	551-555	0.00	3.81	1.80	0
112	556-560	2.00	3.81	1.80	0
113	561-565	1.00	3.81	1.80	0
114	566-570	0.00	3.81	1.80	0
115	571-575	2.00	3.81	1.80	0
116	576-580	1.00	3.81	1.80	0
117	581-585	0.00	3.81	1.80	0
118	586-590	14.00	3.81	1.80	0
119	591-595	7.00	3.81	1.80	0
120	596-600	0.00	3.81	1.80	0
121	601-605	0.00	3.81	1.80	0
122	606-610	0.00	3.81	1.80	0
123	611-615	0.00	3.81	1.80	0
124	616-620	0.00	3.81	1.80	0
125	621-625	0.00	3.81	1.80	0
126	626-630	0.00	3.81	1.80	0
127	631-635	0.00	3.81	1.80	0
128	636-640	6.00	3.81	1.80	0
129	641-645	1.00	3.81	1.80	0
130	646-650	0.00	3.81	1.80	0
131	651-655	0.00	3.81	1.80	0
132	656-660	0.00	3.81	1.80	0
133	661-665	0.00	3.81	1.80	0
134	666-670	0.00	3.81	1.80	0

135	671-675	1.00	3.81	1.80	0
136	676-680	0.00	3.81	1.80	0
137	681-685	0.00	3.81	1.80	0
138	686-690	0.00	3.81	1.80	0
139	691-695	0.00	3.81	1.80	0
140	696-700	0.00	3.81	1.80	0
141	701-705	0.00	3.81	1.80	0
142	706-710	0.00	3.81	1.80	0
143	711-715	0.00	3.81	1.80	0
144	716-720	0.00	3.81	1.80	0
145	721-725	0.00	3.81	1.80	0
146	726-730	0.00	3.81	1.80	0
147	731-735	0.00	3.81	1.80	0
148	736-740	0.00	3.81	1.80	0
149	741-745	0.00	3.81	1.80	0
150	746-750	0.00	3.81	1.80	0
151	751-755	0.00	3.81	1.80	0
152	756-760	0.00	3.81	1.80	0
153	761-765	0.00	3.81	1.80	0
154	766-770	1.00	3.81	1.80	0
155	771-775	0.00	3.81	1.80	0
156	776-780	0.00	3.81	1.80	0

Nota: Fuente: Fundación Alternativas para el Desarrollo.

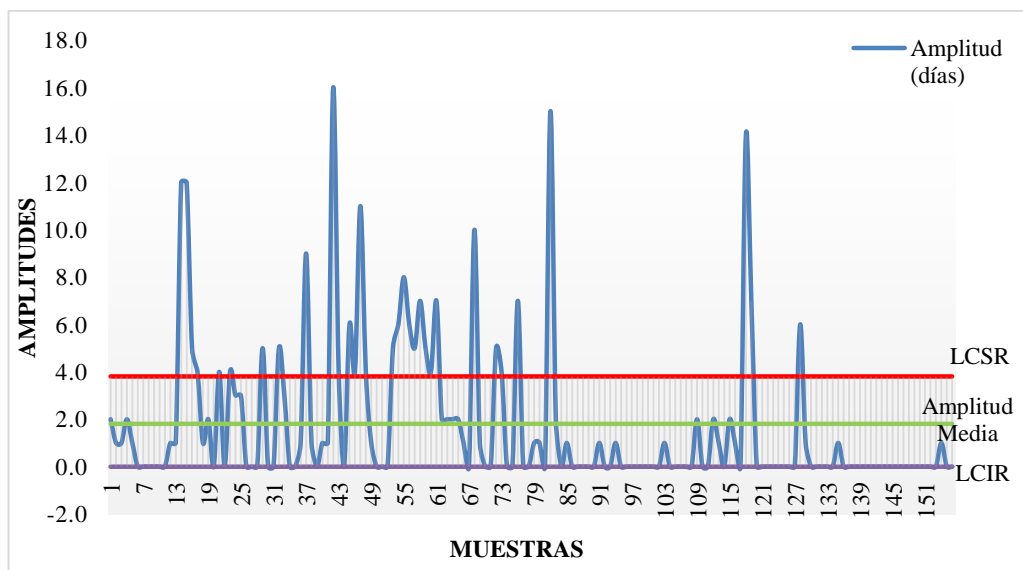


Figura 134. «Gráfica de control R». Amplitud del Tiempo de Aprobación Expedientes de microcrédito – septiembre a diciembre de 2013.

Fuente: Fundación Alternativas para el Desarrollo

Al realizar un primer análisis de las Gráficas « \bar{x} » y «R», se observa que existen muestras que se encuentran fuera de los límites de control, así, conforme al proceso de construcción

anteriormente descrito, es posible eliminar del cálculo muestras que se encuentren fuera de los límites, con el objeto de que su variación no afecte al establecimiento de los mismos.

Sin embargo, en el presente caso al realizar este procedimiento se obtuvo cero días como límite superior para ambas Gráficas; por lo cual, si bien esta técnica permite contar con límites más rigurosos aplicables en general, la distribución de los datos analizados no permite ajustarlos.

Por tanto, para el ejemplo de interpretación del proceso se utilizará los límites calculados a partir de la muestra inicial.

A continuación se presenta el análisis mensual del Tiempo de Aprobación, utilizando tanto la «Gráfica de control \bar{x} » como la «Gráfica de control R», en los registros de la Unidad de Análisis Crediticio, correspondientes a los expedientes de microcrédito analizados durante los meses de septiembre a diciembre del 2013.

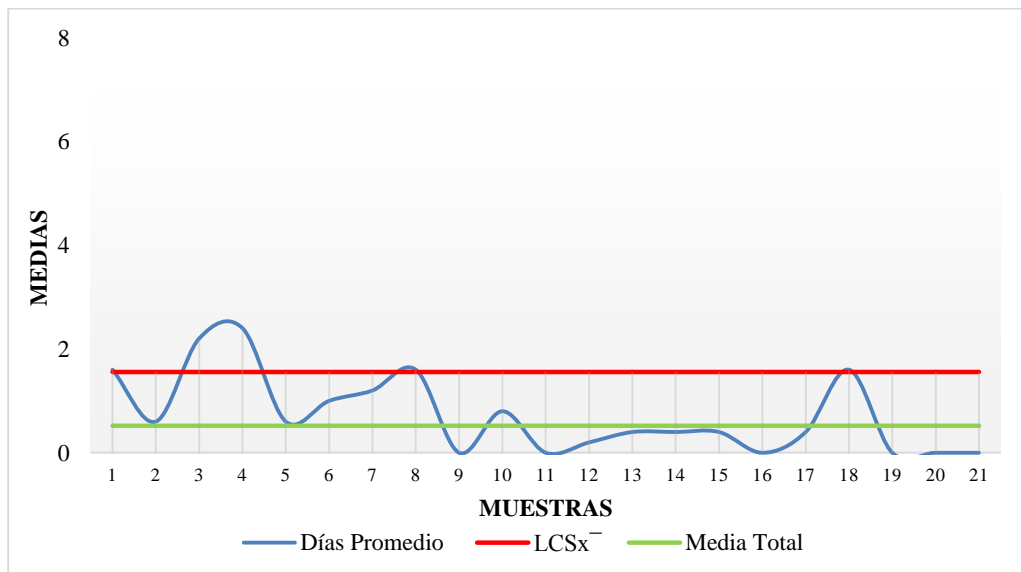


Figura 135. «Gráfica de control \bar{x} », Tiempo medio de Aprobación Expedientes de microcrédito – septiembre del 2013.

Fuente: Fundación Alternativas para el Desarrollo

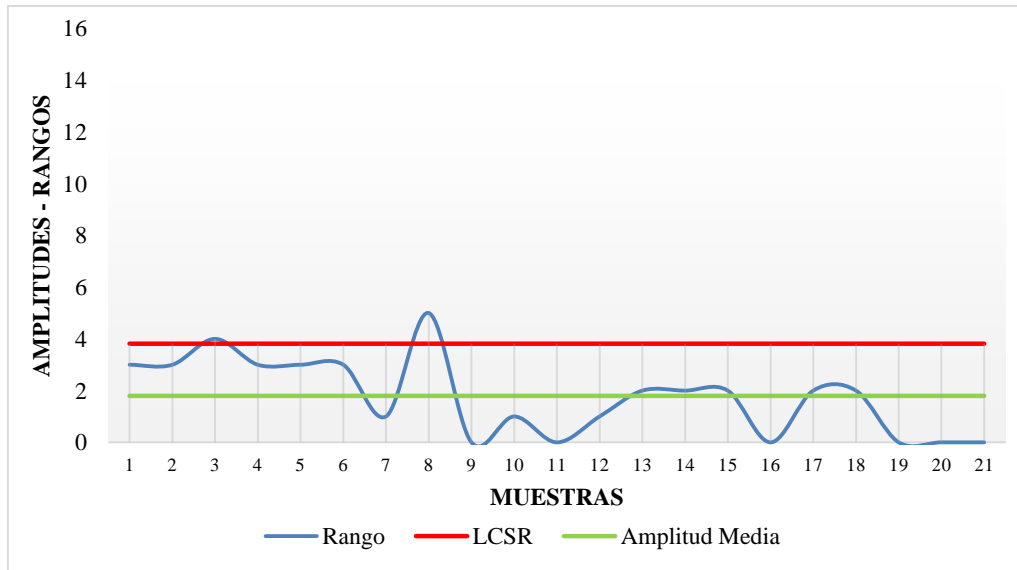


Figura 136. «Gráfica de control R». Amplitud del Tiempo de Aprobación Expedientes de microcrédito – septiembre 2013.

Fuente: Fundación Alternativas para el Desarrollo

En las Figuras 135 y 136, se puede apreciar el comportamiento de las medias y amplitudes del tiempo de Aprobación del expediente de Microcrédito durante el mes de septiembre, del análisis de las Gráficas de control se desprenden las siguientes novedades:

- En general en durante el mes de septiembre el tiempo promedio para la Aprobación del expediente se encuentra dentro de los límites de control, de igual manera, la amplitud presenta un comportamiento cercano a la media.
- En la «Gráfica de control \bar{x} » existen cuatro puntos de las muestras que se salen de los límites (3, 4, 8 y 18), es necesario analizar las causas.
- Por su parte, la «Gráfica de control R» únicamente existen dos muestras que sobrepasan el límite de control (3 y 8). Se deberá determinar las causas que provocan la variación de las mismas.
- Las muestras comprendidas entre la 1 y 8, en ambos Gráficos, se encuentran cercanas al límite de control superior, mientras que las muestras comprendidas entre la 9 y 17, en ambos Gráficos, presentan comportamiento cercano a la media.

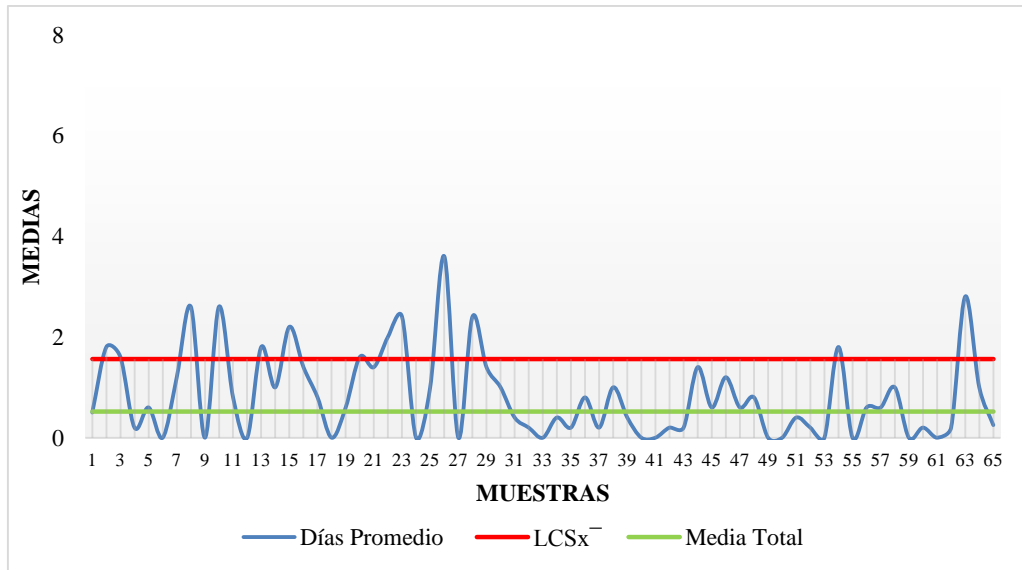


Figura 137. «Gráfica de control \bar{x} », Tiempo medio de Aprobación Expedientes de microcrédito – octubre del 2013.

Fuente: Fundación Alternativas para el Desarrollo

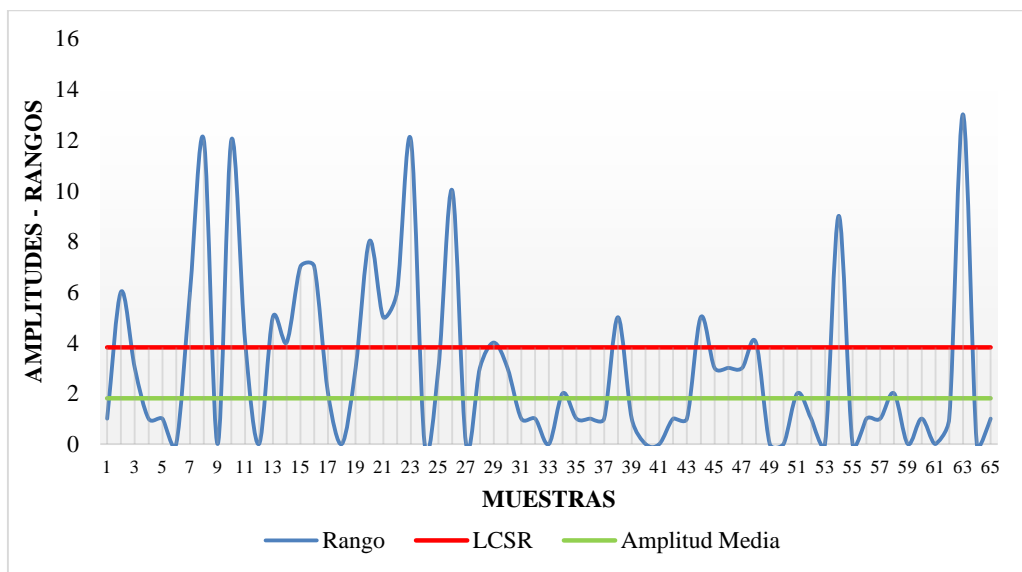


Figura 138. «Gráfica de control R». Amplitud del Tiempo de Aprobación Expedientes de microcrédito – octubre de 2013.

Fuente: Fundación Alternativas para el Desarrollo

En las Figuras 137 y 138, se presentan los Gráficos de Control de medias y amplitudes del Tiempo de ejecución de la Etapa de Aprobación durante el mes de octubre del 2013, al realizar un análisis se han obtenido las siguientes novedades:

- El número de muestras analizadas fue de 65, es decir, el triple de aquellas del mes de septiembre del 2013. Es importante recordar que para el mes de octubre la Unidad de Análisis Crediticio ya se encontraba en pleno funcionamiento, a diferencia del mes anterior, en donde solo funcionó los últimos 7 días laborales.
- Respecto al tiempo medio de proceso de Aprobación, es evidente que existen varias muestras fuera de control, al menos trece puntos durante el mes que sobrepasan el límite superior y existen varios muy cercanos al mismo; por lo cual, se deberán investigar las causas que provocan esta variación.
- Entre las muestra 33 y 65, el tiempo del proceso de Aprobación se encuentra bajo del límite de control, salvo los puntos correspondientes a la muestra 54 y 63, del 24 y 28 de octubre respectivamente.
- En la Gráfica de control de rangos o amplitudes, se presentan 16 puntos por sobre los límites de control. El comportamiento de la Gráfica es errático, presentando variaciones considerables de una muestra a otra.
- Existen valores de los rangos muy por encima del límite de control superior de 4 días de amplitud. Se registran en los rangos valores que van desde los 6 a los 12 días. Es necesario un análisis detallado de las causas.
- Entre las muestras 5 y 27, del 07 al 16 de octubre se presenta la mayor variabilidad del proceso, con una amplitud entre los elementos de la muestra que llega a los 12 días. Se deberá identificar las causas de este hecho.
- A partir de la muestra 27 el proceso presenta menos puntos fuera de control, aunque mantiene el comportamiento errático.
- Al finalizar el mes, se presentan dos muestras cuya amplitud sobrepasa el límite de control superior, días del 29 y 30 de octubre o muestras 54 y 63 respectivamente.

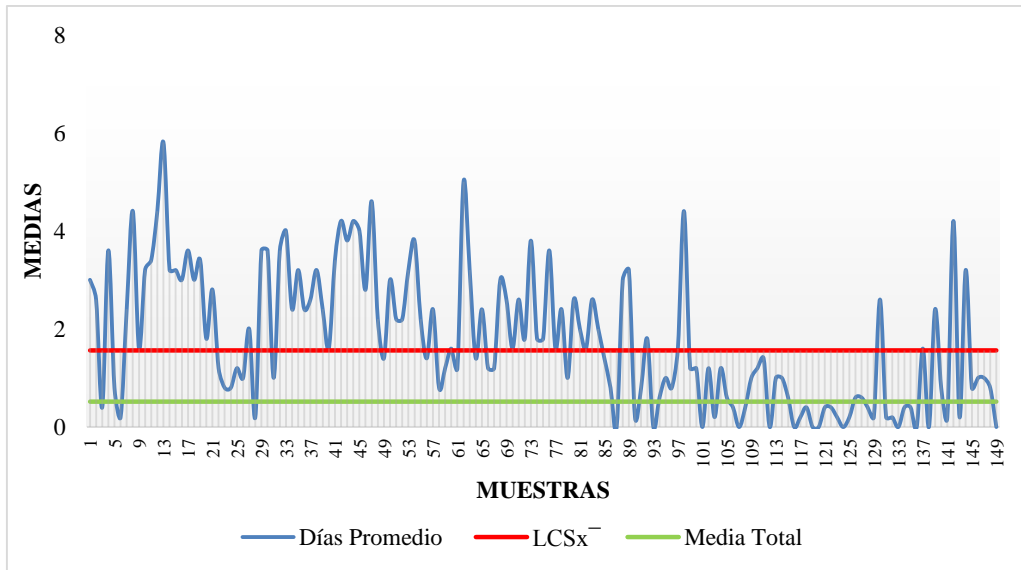


Figura 139. «Gráfica de control \bar{x} », Tiempo medio de Aprobación Expedientes de microcrédito – noviembre del 2013.

Fuente: Fundación Alternativas para el Desarrollo

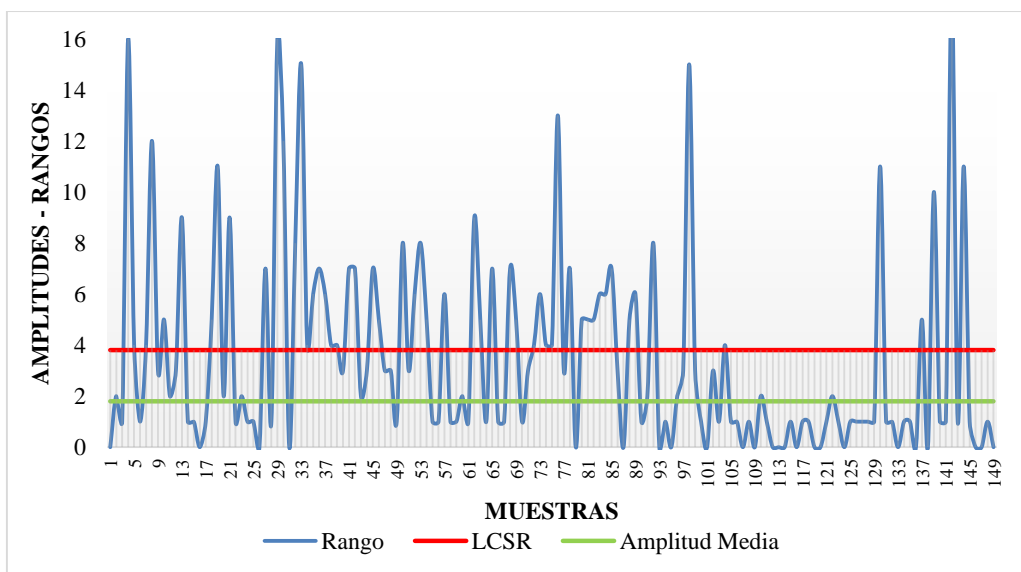


Figura 140. «Gráfica de control R». Amplitud del Tiempo de Aprobación Expedientes de microcrédito – noviembre de 2013.

Fuente: Fundación Alternativas para el Desarrollo

Al realizar el análisis de las Figuras 139 y 140, correspondiente a los Gráficos de Control del mes de noviembre del 2013, se presentan las siguientes novedades:

- El número de muestras duplica a aquellas analizadas en el mes anterior, llegando a un total de 149. Es importante indicar que para este mes la Unidad de Análisis Crediticio se encontraba ya funcionando normalmente.
- Respecto al tiempo medio de aprobación, prácticamente durante todo el mes el mismo se encuentra fuera de control, presentando un comportamiento errático, con puntos que se suben y bajan constantemente.
- Únicamente en el periodo comprendido entre la muestra 101 y la 128, días 26 y 28 de noviembre, el tiempo de proceso de Aprobación del microcrédito se encuentra dentro de los límites tanto para el Gráfico de Control de medias como para el de amplitudes.
- Respecto al Gráfico de Control R, se puede indicar que también se encuentra fuera de control, 56 de las 149 muestras sobrepasan el límite superior, se deberán determinar las causas de este hecho.

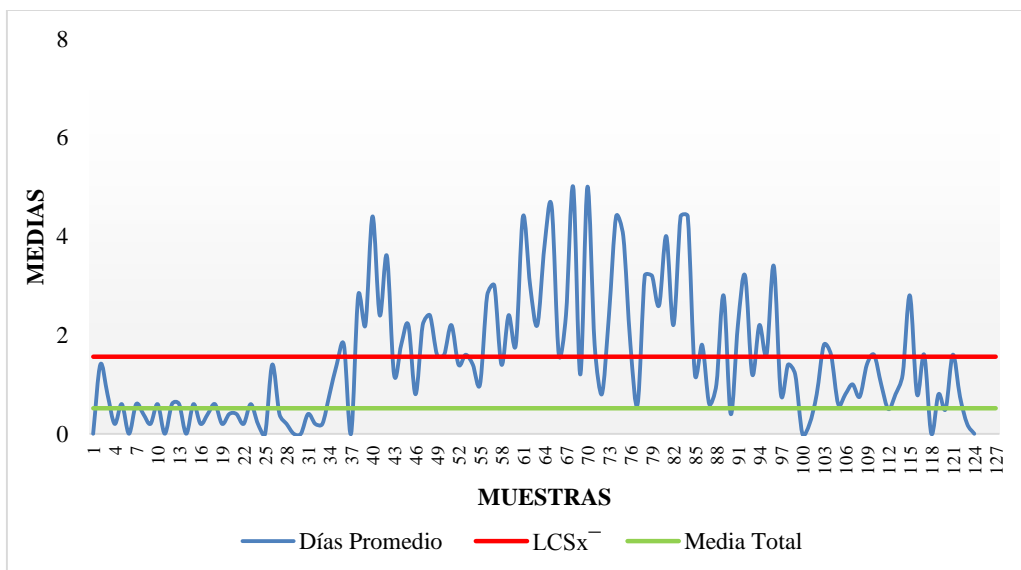


Figura 141. «Gráfica de control \bar{x} », Tiempo medio de Aprobación Expedientes de microcrédito –diciembre del 2013.

Fuente: Fundación Alternativas para el Desarrollo

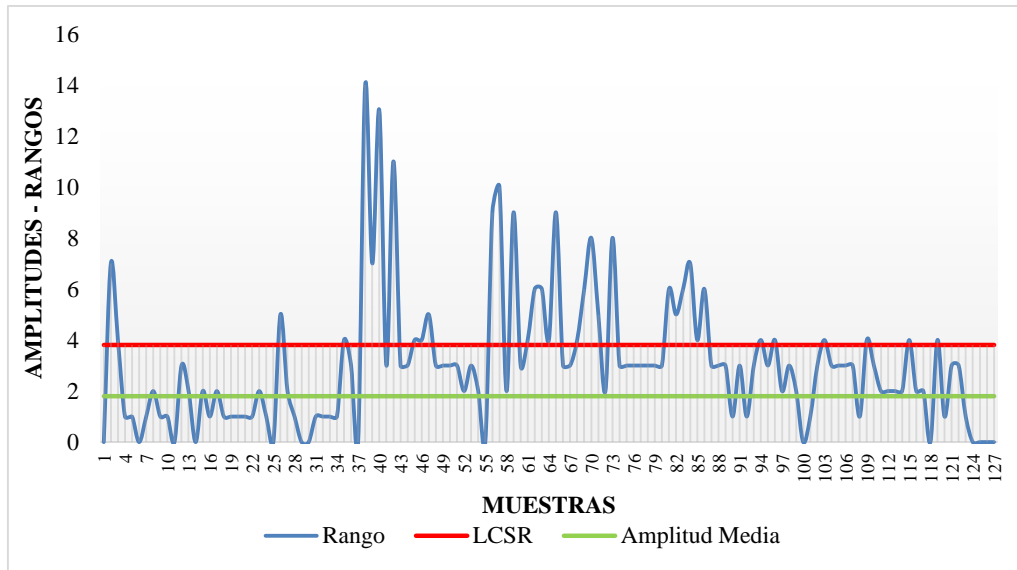


Figura 142. «Gráfica de control R». Amplitud del Tiempo de Aprobación Expedientes de microcrédito –diciembre de 2013.

Fuente: Fundación Alternativas para el Desarrollo

Finalmente en las Figuras 141 y 142, se presenta el Tiempo promedio de ejecución de la Etapa de Aprobación durante el mes de diciembre del 2013. Aplicando las Gráficas de control tanto de las Medias como de Amplitudes, se han obtenido las siguientes novedades:

- El número de muestras analizadas es ligeramente inferior al del mes de noviembre de 2013, se analizaron 127 muestras de 5 elementos cada una, distribuidas en 18 días laborables.
- Durante la primera semana del mes, el comportamiento del tiempo medio de aprobación se encuentra muy cercano a la Media Total.
- Hasta la muestra 35, no existen puntos que sobrepasen del límite superior de control. Cabe indicar que las mismas corresponden desde el 2 de diciembre hasta el 12 del mismo mes.
- A partir de la muestra 35 hasta la muestra 100, el número de puntos que sobrepasan el límite de control es de 46. Se puede señalar que el proceso se encuentra totalmente fuera de control, la media reporta valores que duplican en algunas ocasiones al límite superior. Se deben determinar las causas de porque el tiempo promedio de

Aprobación de los Expedientes aumenta considerablemente del 13 al 24 de diciembre, al cual corresponden las muestras analizadas.

- Para finalizar el mes, desde la muestra 101 a la 127 se presentan 6 puntos fuera de control; sin embargo, su tiempo medio no se eleva tanto como en las semanas precedentes.
- Respeto al Gráfico de Amplitudes, se puede indicar que su comportamiento es bastante similar al Gráfico de medias. Durante las primeras semanas la Amplitud del tiempo de Aprobación solamente sobrepasa el límite de control superior en dos ocasiones.
- A partir de la muestra 37 hasta la 100, el proceso presenta un comportamiento errático, la amplitud varía considerablemente. Se presenta 28 puntos fuera de control, lo que equivale a aproximadamente el 44% de las muestras durante ese periodo. Se debe analizar las causas que ocasionan esta variabilidad.
- A partir del 24 de diciembre, hasta finalizar el año, la Amplitud del tiempo de Aprobación descende, a pesar de que se siguen presentando puntos por sobre el límite superior de control o muy cercanos al mismo, se deberá analizar a fondo las causas de estos hechos.

4.6.Determinación de la capacidad requerida para mejorar el control del proceso de microcrédito.

Las diferentes herramientas presentadas para mejorar el control del proceso de microcrédito, fueron seleccionadas tomando en cuenta que su aplicación no requiera de inversiones o gastos adicionales.

Para la aplicación de los controles propuestos únicamente se requiere por parte de la Fundación, la creación de un Instructivo específico o adicionar un capítulo al Manual para el otorgamiento y la recuperación de microcréditos que actualmente posee; por lo cual, es posible su aplicación sin realizar grandes modificaciones en los documentos que actualmente posee.

Es importante señalar que actualmente la Fundación cuenta con un personal capacitado y comprometido con la institución; por lo cual, establecer los controles propuestos no amerita la contratación de nuevo personal con conocimientos y competencias especiales.

Durante la presente investigación no se ha detectado requerimientos de inversiones adicionales, es posible dotar de herramientas tecnológicas para la mejor aplicación de las propuestas; sin embargo, la presente investigación no posee ese alcance. Por lo indicado, la Fundación posee la capacidad para mejorar los controles del proceso de microcrédito con la capacidad operativa que actualmente posee instalada.

4.7. Instructivo para la aplicación de las Propuestas de Mejora.

Conforme se indicó en el punto anterior, para una correcta aplicación de las propuestas de mejora en el control del proceso de otorgamiento de microcréditos la Fundación deberá necesariamente actualizar los documentos que utiliza.

Durante la presente investigación, se determinó que si bien la fundación cuenta con algunos de sus procesos ya levantados y varios documentos en los cuales se ven reflejados, como por ejemplo, el Manual para el otorgamiento y la recuperación de microcréditos, no se posee un Manual para la elaboración y control de Documentos y Registros, que establezco los lineamientos para los Instructivos propuestos.

Sin embargo, a pesar de lo indicado, la construcción de un Instructivo en donde se determinen claramente las Actividades de control que han sido propuestas es indispensable, por tal razón, en los Anexos 8, 9, 10 y 11 se proponen los documentos que requeriría la Fundación, para la aplicación de los controles propuestos.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1.Conclusiones

La investigación realizada permite realizar las siguientes conclusiones:

- El Sector de la Economía Popular y Solidaria ha existido por varias décadas en el país; sin embargo, un gran número de actores no habían sido reconocidos formalmente por la legislación.

No es hasta la expedición de la Constitución y la Ley de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario en los años 2008 y 2012 respectivamente, cuando por ejemplo, se visualizó a las Fundaciones, las cuales fueron incluidas dentro del mismo como entes de Apoyo.

- El marco legal referente a la Economía Popular y Solidaria dio mayor importancia al individuo por sobre el capital; por tanto, dentro del mismo, priman las instituciones cuyos objetivos principales son sociales, tal como es el caso de las Instituciones sin fines de lucro.
- Dentro de esta nueva normativa se han establecido una serie de lineamientos legales para las Fundaciones que realizan operaciones de microcrédito, se determinó que los más importantes son:
 - La sujeción al Control de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria,
 - El respeto de las tasas de interés fijadas por el Banco Central,
 - La prohibición de captar recursos del público; y,
 - El cumplimiento de la Ley contra el lavado de Activos.

A pesar de que Fundación Alternativas para el Desarrollo, cumple con los lineamientos legales establecidos, la prohibición de captar dinero del público, constituye un limitante importante para la misma, principalmente para obtener

financiamiento a tasas menores, que le permita bajar el interés que se cobra en sus operaciones de microcrédito.

- En el país, existen una serie de instituciones de Apoyo de la Economía Popular y Solidaria, las cuales realizan operaciones de microcrédito principalmente en zonas rurales apartadas, a las cuales, la Banca tradicional y las Cooperativas no llegan, a pesar que el fin de estas instituciones es netamente social, los costos operativos que poseen obliga a que las tasas de interés que se cobra sea muy similar al que tienen las instituciones antes indicadas y que se encuentre al tope del límite legal.

En este sentido, se determinó que Fundación Alternativas para el Desarrollo, posee una serie de productos cuyas tasas de interés se encuentran en el límite legal establecido por el Banco Central para las diferentes clasificaciones del microcrédito, como son: subsistencia, acumulación simple y acumulación ampliada.

- A pesar del interés social que posee la Fundación, la imposibilidad de captar dinero, el alto costo del financiamiento internacional y el costo operativo que genera la metodología de microcréditos hace que sus productos posean elevadas tasas de interés perjudicando a su interés social.

Uno de los componentes más importantes de los costos que la fundación debe cubrir es el operativo, situación que se presenta principalmente, porque la metodología de los microcréditos implica actividades como trasladarse fuera de la ciudad, y capacitar a los beneficiarios de los microcréditos para evitar el riesgo de no pago, estas acciones generan altos costos.

Adicionalmente, a los costos que implica la concesión de microcréditos deben aumentarse aquellos que se generan por fallas que lleven a reproceso, o que generan situaciones de no pago que la Fundación deba enfrentar, como por ejemplo: una indebida valoración de la capacidad de pago.

- El proceso de otorgamiento de microcréditos, juega un papel importantísimo en la calidad de los préstamos que se concede y en el costo de los mismos; por lo cual, controlar que el proceso de otorgamiento de microcréditos se ejecute a cabalidad y

dentro de estándares de calidad debidamente establecidos, influirá significativamente en el costo operativo, principalmente reduciendo el costo por la mala calidad.

- Una reducción en el costo operativo que posee la Fundación, permitiría que la misma revise las tasas de interés que actualmente cobra. Si bien, las tasas son fijadas tomando en cuenta criterios adicionales; como por ejemplo: el costo ponderado del financiamiento y la normativa legal, una reducción en el costo operativo de la Fundación tendría un efecto positivo, y permitiría que se consiga la sostenibilidad financiera de la misma.

Lamentablemente, Fundación Alternativas para el Desarrollo no cuenta con sus procesos debidamente levantados, así como tampoco con controles orientados a la ejecución de los mismos dentro de estándares de calidad.

- Se puede indicar que el proceso de colocación y recuperación de microcréditos que realiza la Fundación se encuentra definido en un Manual; dentro del cual, se determinan las diferentes etapas; si bien, este documento explica cada una de las actividades que se ejecutan en un lenguaje sencillo, dentro del mismo no se establecen parámetros ni controles para velar por el cumplimiento cabal del proceso.

Los controles que actualmente se realizan, tanto para la Etapa de otorgamiento como recuperación del proceso de microcrédito, se centran en el cumplimiento de las metas establecidas; los controles sobre el proceso son llevados de manera informal y no permiten tener una visión clara sobre la real ejecución por no ser estadísticamente representativos; por ejemplo, se controla de manera informal el número de errores que existe en la información de los expedientes.

- La Fundación presentó varios problemas en los controles establecidos para las etapas del proceso de otorgamiento de Microcrédito; como se pudo observar en la Tabla 53, los más importantes son:
 - Zonificación y Promoción: No existe control sobre las zonas de trabajo, ni los lugares en los cuales se colocan las operaciones de microcrédito.
 - Solicitud de Crédito: No existe control sobre las Solicitudes de Crédito con errores.

- Evaluación: No se han establecido técnicamente el tamaño de muestra ni la forma para realizar la Inspección.
- General: No se han establecido un control sobre el tiempo del proceso de Aprobación.

Estos problemas son aquellos que generan la mayor cantidad de efectos negativos en el proceso de otorgamiento y conducen a que muchos de los microcréditos otorgados caigan en mora.

- Fundación Alternativas para el Desarrollo puede aplicar una serie de herramientas de calidad para el Control de diferentes Etapas del proceso de otorgamiento de Microcréditos, así se han propuesto varias herramientas estadísticas que permitan que se realice un control con el objeto de mejorar la calidad, así se tiene:
 - Segmentación del Mercado a través de Ratios en Cadena.
 - Utilización de Estadística Descriptiva para el análisis de la Zonificación.
 - Utilización de Gráficos de Control Estadísticos de Procesos por Variables y Estadísticos.
 - Utilización de la Norma ISO 2859-1 para realizar Inspecciones por Muestreo.
- Las herramientas estadísticas de control propuestas no implican la generación de gastos adicionales para la Fundación, ni la contratación de nuevo personal para su realización, la misma cuenta actualmente con recursos humanos y financieros necesarios para aplicarlas.

Los instructivos propuestos, utilizan un lenguaje sencillo y describen todos los pasos que se debe realizar para la aplicación de las herramientas, lo que permitirá que el personal actual de la Fundación realice los controles sin inconvenientes.

5.2.Recomendaciones

Una vez presentadas las conclusiones de la investigación se puede recomendar a Fundación Alternativas para el Desarrollo lo siguiente:

- El reconocimiento y fortalecimiento del Sector de la Economía Popular y Solidaria demuestra la importancia que posee el mismo para el gobierno nacional, las instituciones que lo conforman, en adelante, serán puntales del desarrollo económico y será necesario mantenerse alineados con el mismo y con el Plan del Buen Vivir con el objeto de beneficiarse de su crecimiento.
- Para las Fundaciones, si bien existe un marco regulatorio preliminar, se deberá realizar incidencia política para que el mismo sea ampliado y clarificado, en especial para lograr que se tomen en cuenta en las instancias gubernamentales las necesidades propias de estas organizaciones.

Para que se pueda lograr esta incidencia política, es necesario trabajar conjuntamente con otras instituciones, Fundaciones y Corporaciones que otorgan microcrédito, de esta manera será posible mejorar la legislación que las regula.

- Conforme se expuso en esta investigación, existe una serie de normativa legal que debe ser cumplida por la Fundación, si bien en términos generales se respeta la misma, será necesario que todos los procesos sean adecuados para que no se generen riesgos en este sentido, así mientras la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria determina los parámetros sobre los cuales vigilará a la Fundación, se deberá adoptar en lo que sea aplicable, las resoluciones emitidas por la Superintendencia de Bancos y Seguros.
- La tasa de interés que actualmente se cobra en los productos que la Fundación ofrece se encuentran al límite de lo permitido por el Banco Central, se torna de suma urgencia revisar el método que se utiliza para fijar las tasas que se cobran, y analizar una posible reducción, con el objeto de cumplir de mejor manera con la misión social para el cual existe la Fundación.

- En este sentido, la ejecución del proceso de microcrédito dentro de parámetros de calidad es necesario, a fin de que no se generen gastos operacionales adicionales que pueden ser evitados, como el costo de la mala calidad.
- La Fundación debe finalizar el levantamiento de todos sus procesos y establecer de manera clara cuales son las interrelaciones entre ellos, de igual manera es importante socializar los mismos, en especial las actividades que cada funcionario debe realizar y los parámetros de control que se establecerán para controlarlos.
- Si bien, existen varias formas de controlar que la ejecución del proceso de microcrédito se realice dentro de parámetros establecidos, la utilización de las herramientas estadísticas propuestas en esta investigación es una de ellas, y en vista que la Fundación cuenta con el recurso humano y financiero necesario, se recomienda su inmediata implementación.
- Es necesario mejorar el control del proceso de microcrédito en todas sus etapas, fortalecer los ya existentes y establecer indicadores que midan tanto las metas finales, como la ejecución de los procesos.
- La Fundación debe determinar las áreas a las cuales atenderá con microcréditos en base a herramientas técnicas como la de Ratios en Cadena propuesta en la presente investigación, se deberán eliminar los segmentos que no cumplen con los parámetros a los cuales se debe atender.
- Se recomienda mantener claramente identificadas en cada Agencia las Zonas establecidas para el otorgamiento de microcréditos, se podrá instalar un mapa de la zona.
- Se deberá dotar a los Asesores de Crédito de la información necesaria sobre las áreas que la Fundación desea atender en base a los objetivos estratégicos de la misma.
- Se debe establecer un control de los Expedientes de Microcrédito que mida la calidad de su contenido; se recomienda prestar mayor atención a los errores que se presentan y aumentar la rigurosidad de la revisión, incluso si esto conlleva al incumplimiento de las metas de colocación. Será necesario brindar una nueva inducción al personal para que conozca en detalle la importancia que posee el contenido del expediente.

- Se debe determinar inmediatamente porque la calidad de la revisión de los expedientes de microcrédito merma al finalizar el mes y se deberán tomar las acciones necesarias con el personal.
- Se recomienda modificar el control de la etapa de Verificación, eliminando la política de únicamente revisar aquellas operaciones que sobrepasan la suma de USD 5,000.00; en su lugar, establecer un método aleatorio como el sugerido en la presente investigación.
- La Fundación debe establecer controles que midan la ejecución de los procesos, principalmente orientados a medir las variables cuantificables de los mismos; se recomienda implementar de manera inmediata un control sobre el tiempo del proceso de Aprobación; adicionalmente, se recomienda trabajar en un control general que involucre a todas las etapas.

6. BIBLIOGRAFÍA

ACCION. (2013). *Acerca de?* Obtenido de <http://www.accion.org>

Agudelo Tobón, L. F., & Escobar Bolivar, J. (2007). *Gestión por procesos*. Medellín: INCONTEC.

Alabi, J., Alabi, G., & Ahiawodzi, A. (2007). Effects of “susu” a traditional micro-finance mechanism on organized and unorganized micro and small enterprises (MSEs) in Ghana. *African Journal of Business Management Vol. 1 (8) November*, 201-208. Obtenido de African Journal of Business Management: <http://www.academicjournals.org/ajbm/pdf/Pdf2007/Nov/Alabi%20et%20al.pdf>

Álvarez Borrego, J. (2011). *Control Estadístico de Procesos*.

América Economía. (04 de 09 de 2013). *Experto de Cepal defiende continuar con ayuda países de renta media*. Obtenido de <http://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/experto-de-cepal-defiende-continuar-con-ayuda-paises-de-renta-media>

Ariza, F. J. (2010). *Planes de Muestreo para la aceptación de lotes (I)*. Obtenido de www.ujaen.es/dep/ingcar/publicaciones/pqcarto

Asamblea Constituyente. (20 de 10 de 2008). Constitución de la República del Ecuador. Ecuador: Registro Oficial 449.

Asamblea Nacional. (2011). Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario. Registro Oficial 444.

Auliso, R., Miles, J., & Quintillán, I. (2002). Claves para la Mejora de los Procesos en las Organizaciones. *Revista Electrónica FCE, Universidad Católica*, 2.

- Avedaño Cruz, H. (2005). *Ruralfinance*. Obtenido de http://www.ruralfinance.org/fileadmin/templates/rflc/documents/1159257449843_EsCostosMicrocreditoenColombia.pdf
- Bakhtiari, S. (2006). Microfinance And Poverty Reduction: Some International Evidence. *International Business & Economics Research Journal*, Volume 5, Number 12, 67.
- Banco Central del Ecuador. (2013). *Estadística Macroeconómicas, Presentación Coyuntural*. Quito: Dirección de Estadística Económica.
- Banco Central del Ecuador. (2013). *Evolución del crédito y tasas de interés efectivas referenciales*. Quito: Dirección de Estadística Económica.
- Banco Central Ecuador. (04 de 2013). *Tasas Interes*. Obtenido de <http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasaInteres/Indice.htm>
- Banco de la República. (2010). *Reporte de Estabilidad Financiera*. Bogotá: Banco de la República.
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2001). *Microcrédito de la aldea a Wall Street*. Obtenido de Sysde.net: <http://www.sysde.net/documentos/Microcr%C3%A9dito%20de%20la%20aldea%20a%20Wall%20Street.pdf>
- Begoña Torre, O., Sainz Fernández, I., Sanfilippo Azofra, S., & López Gutierrez, C. (2012). *Guía sobre Microcréditos*. Cantabria: Universidad de Cantabria.
- Bercovich, N. (2006). Blusol, el "Banco do Povo" de Blumenau. En P. Foschiatto, & G. Stumpo, *Políticas Municipales de Microcrédito* (págs. 91-137). Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe CEPAL.
- Blaine, S. (2009). The Microbanking Bulletin No 19. *Operating Efficiency: Victim to the Crisis?*, 39-44.

- Bramono, D., Chung, M., Eom, Y., & Lam Yenn Khan, K. (2003). *Microfinance in Indonesia*. Obtenido de http://faculty-course.insead.edu/dutt/emdc/projects/Sep-Oct05/Group_A.pdf
- Bucheli, F. J., & Román Ferrad, J. C. (2004). *La situación, tendencias y posibilidades de las microfinanzas*. Quito: Editorial Abya Yala.
- Calidad.com.mx. (2008). *Estadística y Control de Calidad*. Obtenido de http://www.calidad.com.mx/docs/art_88_1.pdf
- Campito, A., Kiran Ekka, R., & Wenner, M. (2012). *Las tasas de interés y sus repercusiones en las microfinanzas en América Latina y el Caribe*. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Cárdenas, A. J. (1993). *Administración con el Método Japonés*. Mexico: Compañía Editorial Continental S.A. de C.V. .
- Carro Paz, R., & González Gómez, D. (n.d.). *Control Estadístico de Procesos*. Mar del Plata: Universidad Nacional de Mar del Plata.
- Catholic.net. (2013). *Quinto Concilio de Letrán. Años 1512-1517*. Obtenido de <http://es.catholic.net/sacerdotes/222/2454/articulo.php?id=23277>
- Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos. (1981). *Políticas de tasas de Interés*. Mexico.
- Centro de Investigación de Economía y Sociedad. (2013). Microcréditos: El Potencial de la Creatividad, La Iniciativa y la Capacidad de Esfuerzo. *Boletín Centro de Investigación de Economía y Sociedad, Univesitat de Barcelona*, 1-11. Obtenido de Universitat de Barcelona: http://www.grupcies.com/boletin/images/stories/PDFBoletin/ArticuloIV_Edic_65.pdf
- Chang, R. Y. (2011). *Mejora Continua de Procesos*. Buenos Aires: Granica.

Collier, D. A., & Evans, J. R. (2009). *Administración de Operaciones*. Mexico D.F.: Editores, S.A. de C.V. una Compañía de Cengage Learning Inc.

Consultative Group to Assist the Poor, CGAP. (2013). *Advancing financial inclusion to improve the lives of the poor*. Obtenido de <http://www.cgap.org/>

Cordero, C. (22 de 11 de 2010). ¿Crisis de los microcréditos? *El Tiempo*.

Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias. (2013). Obtenido de <http://www.finanzaspopulares.gob.ec/>

Cuasquer, H., & Maldonado G., R. (2011). *Microfinanzas y microcrédito en Latinoamérica Estudios de casos: Colombia, Ecuador, El Salvador, México y Paraguay*. México D.F.: Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos.

De la Helguera y García, A. (2003). *Manual Práctico de la Historia del Comercio*. Obtenido de www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r20323.DOC

Desjardins Développement International. (2013). *Acerca de?* Obtenido de <http://did.qc.ca/es/acerca-de/un-componente-de-desjardins/>

Diario Digital ABC. (28 de 03 de 2009). *El 68 por ciento de los beneficiarios de microcréditos supera la pobreza*. Obtenido de http://www.abc.es/hemeroteca/historico-28-03-2009/abc/Canarias/el-68-por-ciento-de-los-beneficiarios-de-microcreditos-supera-la-pobreza_914071077355.html

Diario Digital ABC. (08 de 02 de 2013). *Se reducen beneficiarios de microcréditos a nivel mundial*. Obtenido de <http://www.abc.com.py/edicion-impresa/economia/se-reducen-beneficiarios-de-microcreditos-a-nivel-mundial-536543.html>

Diario Hoy. (10 de Abril de 2013). *Ecuador Lidera el Emprendimiento en América Latina con el 26.60%*. Obtenido de hoy.com.ec: <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/ecuador-lidera-el-emprendimiento-en-america-latina-con-el-26-6-578382.html>

Diario Hoy. (10 de Abril de 2013). *Ecuador Lidera el Emprendimiento en América Latina con el 26.60%*. Recuperado el 23 de 04 de 2013, de hoy.com.ec: <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/ecuador-lidera-el-emprendimiento-en-america-latina-con-el-26-6-578382.html>

Economist Intelligence Unit. (2012). *Microscopio global sobre el entorno de negocios para las microfinanzas*. Economist Intelligence Unit.

El Clarin. (28 de 04 de 2008). *La importancia de los microcréditos*. Obtenido de <http://edant.clarin.com/diario/2008/04/28/opinion/o-02401.htm>

Equifax. (2013). *Estrategia Coop. Fundación Alternativas para el Desarrollo*. Quito.

Escobar Córdoba, F. (2010). *Práctica de derecho romano: personas y bienes*. Cali: Universidad Icesi.

Foschiatto, P., & Stumpo, G. (2006). *Políticas municipales de microcrédito*. Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe CEPAL.

Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad. (2009). Obtenido de www.fundibeq.org

García Gonzalez, J. M. (1984). *El Préstamo y la Usura en el Mediterraneo Antiguo*. Alicante: Universidad de Alicante. Departamento de Prehistoria, Arqueología, Historia Antigua, Filología Latina y Filología Griega. Obtenido de http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/4494/1/Lucentum_03_14.pdf

Garcia Nieto, J. N. (nd). *Pobreza y exclusión social*. Obtenido de Cristianisme i Justícia: <http://www.fespinal.com/espinal/lilib/es20.pdf>

Gilli, J. J., Arostegui, Á., Doval, I., Iesulauro, A., & Shulman, D. (2011). *Diseño Organizativo Estructura y Procesos*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.

- González, A. (2011). Sacrificando el Microcrédito por Metas poco realistas. *Microbanking Bulletin, MIX*, 1-4.
- Goodwin-Groen, R. (2002). Como entender las tasas de interés para el Microcrédito. *Reseña para agencias de cooperación No.6 CGAP*.
- Gutiérrez Nieto, B. (2005). Antecedentes del microcrédito. Lecciones del pasado para las experiencias actuales. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, núm. 51, abril, 2005,, 25-50*.
- Hernández Romero, O., & Almorín Albino, R. (2006). *Las Microfinanzas en México, Tendencias y Prespectivas*. México: Fundación Ayuda en Acción.
- Holguín, C. A. (2012). Microfinanzas en Ecuador. *Boletín Informativo de la Asociación de Bancos Privados del Ecuador, Nro , 1*.
- Hollis, A. (1999). *Women and Microcredit in History*. Obtenido de http://www.microfinancegateway.org/gm/document-1.9.25502/2944_file_02945.pdf
- Infraestructura de Datos Espaciales para el Distrito Capital. (2011). *Instructivo para la elaboración de Muestreo*. Bogota.
- International Organization for Standardization. (1999). *ISO 2859-1*. Suiza.
- International Organization for Standardization. (2005). *ISO 9000*. Geneva: ISO.
- Jácome Estrella, H., & Cordovéz, J. (2003). *Microfinanzas en la economía ecuatoriana: Una alternativa para el desarrollo*. Quito: Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, FLACSO.
- Javoy, E. (2012). *La finance durable a-elle un avenir durable?* Obtenido de PlaNet Finance: http://www.lafinancepourtous.com/IMG/pdf/3_Rencontres_IEFP_Emmanuelle_Javoy.pdf

- Jiménez Ramírez, M. (2013). *Estudios pedagógicos (Valdivia)*. Obtenido de Estudios Pedagógicos XXXIV, N° 1: 173-186, 2008: http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-07052008000100010&script=sci_arttext
- Johnson, S., & Rogaly, B. (1997). *Microfinanciamiento y reducción de la pobreza. Alternativas de ahorro y crédito para los sectores populares*. Tequisquiapan, Queretaro, Mexico: Unión de Esfuerzos para el Campo, A.C.
- Junta Bancaria. (01 de 01 de 2007). Resolución No. JB-2007-963. Quito, Ecuador: Superintendencia de Bancos y Seguros.
- Junta Monetaria. (25 de 07 de 1982). Resolución de la Junta Monetaria No 01-82-CRBCE. Ecuador: Registro Oficial No 292 de 25 de julio de 1982.
- Kapoor, M., & Schoar, A. (n.d.). *Chit Funds as an Innovative Access to Finance for Low-income Households*. Obtenido de IFMR: <http://www.ifmr.ac.in/sefc/publications/Chit-Funds-Innovative-Access-to-Finance.pdf>
- Klein, M. (2009). *La obra de Cooperativas de Friedrich Wilhelm Raiffeisen y sus raíces cristinas*. Obtenido de http://www.deutsches-raiffeisenmuseum.de/IRU0109_es.pdf
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2001). *Marketing*. México: Pearson Educación.
- Lacalle Calderón, M. (2001). Los Microcréditos: Un nuevo instrumento de financiación para luchar contra la pobreza. *Revista de Economía Mundial* 5, 121-138.
- Lacalle, M., Rico, S., Márquez, J., Jayo, B., Durán, J., Jiménez, I., . . . González, A. (03 de 2010). *Glosario Básico sobre Microfinanzas*. Madrid: Foro Nantik Lum de MicroFinanzas.

- Lafferty, N. (2008). *The Evolution of Microfinance, Can developing entrepreneurs secure their future?* Obtenido de <http://nicklafferty.com/papers/The%20Evolution%20of%20Microfinance.pdf>
- Lara Rubio, J., Rayo Cantón, S., & Cortés Romero, A. M. (n.d.). *El proceso de concesión de microcrédito como estrategia empírica de los modelos de Credit Scoring en Microfinanzas.* Obtenido de http://www.aeca.es/pub/on_line/comunicaciones_xvcongresoaeaca/cd/200b.pdf
- Lázaro, C. (2012). *Las mujeres de la Roma antigua impulsaron los microcreditos.* Obtenido de Tendencias Sociales 21: http://www.tendencias21.net/Las-mujeres-de-la-Roma-antigua-impulsaron-los-microcreditos_a11058.html
- Ledgerwood, J., Earne, J., & Candace, N. (2012). *The Microfinance Handbook.* Obtenido de A Financial Market System Perspective: <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/12272/9780821389270.pdf>
- León Castillo, J., & Guillermo, J. S. (2011). La heterogeneidad del microcrédito en el sector Financiero regulado Peruano. En J. León Castillo, & J. Iguíniz Echeverría, *Desigualdad Distributiva en el Perú: Dimensiones* (págs. 291-320). Lima: Fondo Editorial.
- Luna Bernal, A. C. (2006). *Usura e Historia.* Obtenido de Lopez Verlarde: www.lopezvelarde.edu.mx/documentos/doc_38458351.doc
- Microfinance Information Exchange. (2010). *Mix Microfinance World.* Obtenido de World Microfinance Market Report for Latin America and the Caribbean 2010: http://www.themix.org/sites/default/files/LAC%20Benchmarking%20Report%20010%20English_2.pdf
- Microfinance Information Exchange Inc, «MIX». (2013). Obtenido de <http://www.themix.org>

- Microfinance Information Exchange y Fondo Mutilateral de Inversiones. (2013). *Microfinanzas Américas las 100 Mejores*. Washington: Microfinance Information Exchange, MIX; Fondo Mutilateral de Inversiones, FOMIN.
- MicroRate. (2012). *Calificación Institucional en Microfinanzas*. Lima: MicroRate.
- Ministerio de Desarrollo Social. (2010). *Documento de Trabajo 1er Congreso Latinoamericano de Microcrédito*. Buenos Aires: Presidencia de la Nación.
- Ministerio de Educación. (12 de 04 de 2010). Protocolización y Codificación del Estatuto de Fundación Alternativas para el Desarrollo. *Escritura Pública*. Quito, Pichincha, Ecuador: Ministerio de Educación.
- Miño Grijalva, W. (2013). La historia del cooperativismo en el Ecuador. *Ecuador Económico*, 8-9.
- Mussi, J. (2012). *A Brief History of Loans*. Obtenido de Loans Information Center: <http://www.rmb.org.uk/56617.php>
- Opportunity International. (2013). *Acerca de?* Obtenido de <http://www.opportunity.org/>
- ORG Babyloan. (2013). *Babilonia y los Orígenes del Microcrédito*. Obtenido de <http://www.babyloan.org/es/microfinance/babilonia-origen-microcredito-349-es>
- ORG Microfinancegateway. (n.d.). Obtenido de The History of Microfinance: <http://www.microfinancegateway.org/gm/document-1.9.45764/the%20history%20of%20microfinance.pdf>
- Organización de las Naciones Unidas. (22 de 02 de 1999). Resolución General que proclama el 2005 Año Internacional del Microcrédito. 53/197. *Año Internacional del Microcrédito, 2005*. Washington D.C., Estados Unidos: Asamblea General de las Naciones Unidas, ONU.

- Organización de las Naciones Unidas. (2000). *Informe Completo: Nosotros los Pueblos*. Washington: Organización de las Naciones Unidas, ONU. Obtenido de La Función de las Naciones Unidas en el Siglo XXI: <http://www.un.org/spanish/milenio/sg/report/full.htm>
- Organización de las Naciones Unidas. (22 de 12 de 2004). *Resolución: La función del microcrédito y la microfinanciación en la erradicación de la pobreza*. Washington D.F.: Asamblea General de las Naciones Unidas.
- Organización de las Naciones Unidas. (2006). *Building Inclusive Financial Sectors for Development*. New York: Naciones Unidas, Departamento de Asuntos Económicos y Sociales (DESA) y el Fondo de las Naciones Unidas (UNCDF).
- Organización de las Naciones Unidas. (2013). *ONU, Podemos erradicar la pobreza. Objetivos del Milenio y más allá del 2015*. Washington: Organización de las Naciones Unidas, ONU. Obtenido de <http://www.un.org/es/millenniumgoals/bkgd.shtml>
- Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación. (2000). *El Estado Mundial de la Agricultura y la Alimentación*. Roma: FAO.
- Padilla, J., Momeño, I., Novak, D., Pallares, U., & Aguirre, O. (2008). *Guía para la gestión de microcréditos: Herramientas para el fortalecimiento de instituciones locales*. Argentina: Programa Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD, 2008.
- Palacios Gomero, H. E. (2006). *Fundamentos técnicos de la matemática financiera*. Lima: Fondo Editorial PUCP.
- Pastor, L. M. (1858). *Filosofía del Crédito*. Obtenido de Biblioteca Digital Hispánica: http://bibliotecadigitalhispanica.bne.es/view/action/singleViewer.do?dvs=1367169422229~470&locale=es_ES&VIEWER_URL=/view/action/singleViewer.do?&DELIVERY_RULE_ID=10&frameId=1&usePid1=true&usePid2=true

- Patiño, O. A. (2008). Microcrédito, Historia y experiencias exitosas de su implementación en América Latina. *Revista EAN No. 63: mayo-agosto de 2008*, 41-58. Obtenido de Microcrédito Historia y experiencias exitosas de su implementación en América Latina: <http://journal.ean.edu.co/index.php/Revista/article/view/11/10>
- Pérez Fernández de Velasco, J. A. (2010). *Gestión por procesos*. Madrid: ESIC.
- Pérez, M. (09 de 2011). Rojo y Negro. *Cuadernos de Ateneo, Blanco y Rojo Nro 4 Septiembre*, 1-4. Obtenido de Cuadernos del Ateneo: http://www.rojoynegro.info/sites/default/files/04_cuaderno_sep.pdf
- Pineda, R., & Carvallo, P. (2010). *El futuro de las microfinanzas en América Latina: algunos elementos para el debate a la luz de las transformaciones experimentadas*. Santiago de Chile: Comición Económica para America Latina y el Caribe CEPAL, Sección de Estudios para el Desarrollo.
- Presidencia de la República. (11 de Septiembre de 2002). Reglamento de Personas Jurídicas sin fines de lucro. *Decreto Ejecutivo 3054*. Ecuador: Registro Oficial.
- Programa Nacional de Finanzas Populares, Emprendimiento y Economía Solidaria; Secretaría Nacional del Migrante; Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2012). *Ecuador: Economía y Finanzas Populares y Solidarias para el Buen Vivir*. Quito.
- Red Financiera Rural. (2003). Obtenido de <http://www.rfr.org.ec>
- Red Financiera Rural. (2012). *Boletín Microfinanciero Anual 37, Red Financiera Rural*. Quito: Grafka.
- Revista Gestión, Economía y Sociedad. (2013). Del purgatorio al infierno... según el GAFI. *Gestión, Economía y Sociedad Nro.231*, 36-42.

- Robinson S., M. (2004). *La Revolución microfinanciera: finanzas sostenibles para los pobres*. México D.F.: Instituto Nacional para el Desarrollo de Capacidades del Sector Rural, A.C.
- Rodríguez Mata, S., Velasco Komdörffer, M. C., Alfaro Sánchez, E. A., Briseño Mendoza, A., Gou, V., García Vieyra, V., & Bueno Lázaro, I. (n.d.). *Impacto de Vida, Mujeres y microcrédito en México*. Ciudad de México: Universidad Iberoamericana.
- Romana. (2012). *Boletín de la Prelatura de Santa Cruz y Opus Dei*. Obtenido de <http://es.romana.org/not.php?n=49&s=8.0&ID=1&cita=36>
- Rosenberg, R., Gaul, S., Ford, W., & Tomilova, O. (2013). *Tasas de interés de los microcréditos y sus factores determinantes*. Washington: CGAP, MIX, KfW.
- Ruíz Martínez, C. J. (1975). *Régimen de las tasas de interés*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- Ruiz, A., & Rojas, F. (2006). *Control Estadístico de Procesos*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
- Salgado, W. (2010). *Banca de desarrollo en el Ecuador*. Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Sánchez, R. (2010). *Financiamiento del Desarrollo*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe CEPAL. Obtenido de <http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/8/39108/lcl3193p.pdf>
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2013). *Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017*. Quito: SENPLADES.
- Secretaría Técnica de Cooperación Intenacional. (2011). *Informe de la Cooperación Intenacional No Reembolsable en el Ecuador 2010-2011*. Quito: Lapiz y Papel.

- Sotelo, S. (2009). *Microfinanzas en Perú: Desafíos y Posibilidades*. Lima: Microfinance Research Paper.
- Superintendencia de Bancos y Seguros. (05 de 07 de 2006). Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos. Ecuador: Superintendencia de Bancos y Seguros.
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2013). *Boletín Trimestral I*. Quito.
- Superintendencia Financiera de Colombia. (2013). La importancia de la profundización financiera y bancarización. Bogotá.
- Tamayo Tamayo, M. (1996). *El proceso de la investigación científica*. México: Limusa ; Noriega Editores.
- The Economist. (2013). *Microscopio global sobre el entorno de negocios para las microfinanzas*. The Economist.
- Torres Rodríguez, L. (2004). *Microcrédito, ¿usura o apoyo?* Quito: Fundación Avanzar.
- Torres Rodríguez, L. (2006). *Microcrédito: la industria de la pobreza*. Quito: Fundación Avanzar.
- Trujillo, V. (2013). *Microfinanzas en América Latina y el Caribe: El sector en Cifras*. New York: Fondo Multilateral de Inversiones, Miembro del Grupo BID.
- Universitat Pompeu Fabra Barcelona. (2013). Obtenido de Los Microcréditos el negocio Solidario: www.upf.edu/politiques/_pdf/.../losmicrocreditos.pdf
- Valenzuela Jara, A. (2010). *Central Apuntes CAD*. Obtenido de Derecho Romano: http://centralapuntescad.bligoo.com/media/users/9/469918/files/41742/Derecho_Romano.pdf
- Virreira Centellas, R. (2010). *Introducción a las Microfinanzas*. Obtenido de Centro Internacional de apoyo a las innovaciones financiera:

http://www.abappra.com/pdf_microfinanzas/presentacion_virreira_centellas_introduccion_microf.pdf

Web Academia. (2013). Obtenido de Conocemos Todo, Banca cooperativa, Instituciones, Por región, Microcrédito y microfinanciación, Lista de instituciones bancarias cooperativas: http://centrodeartigos.com/articulos-informativos/article_67909.html

World Bank. (19 de 04 de 2013). Más de la mitad de los pobres en el mundo carece de acceso a servicios bancarios. *Reserch at the World Bank*.

7. ANEXOS

Anexo 1. Dípticos Informativos



Fundación Alternativa
ONG sin fines de lucro

Oficina y Agencia: Cuzco Peru
 P.O. Box 141-1 a la Plaza - T. 226488

Agencia: Cuzco Peru
 Av. Tarma 1400 Cuzco 121-58 y Juan Arellano - T. 2010740

Agencia: Cuzco Peru de las Bases
 Av. 17 de Julio y 23 de Agosto - T. 2770645

Agencia: Huancayo
 Bolívar y Salinas, Huancayo - T. 862910333

Agencia: Santa Domingo
 Av. Ben. Sandoval y Ben. Pizarro, Huancayo 273, Lote 97
 T. 3750227

Agencia: La Oroya
 Av. Manuel Antonio Salas 1321 y Ben. Pizarro
 T. 02940454

Agencia: Lima
 Calle Estación Drona 124 y Avenida Maestros
 T. 02921162

Agencia: Pisco
 Bolívar y 27 de Febrero, Huancayo - T. 82289151

Agencia: Tarma
 Av. 24 de Mayo 2605 y Bolívar Frente al Parque Central
 T. 029270611

Agencia: Tarma
 Calle Maestros, Av. Oroya 12 y Avenida Rosales
 T. 3540107

alternativa
alternativa puntos

Préstamos Ágiles y Oportunos



CRÉDITO

Mi Negocio

Mi Negocio

Crédito destinado para invertir en un negocio, negocio, emprendimiento de inversión de la actividad de la microempresa (comercio, producción o servicios).



Beneficios:

- Oportunidad y facilidad de acceso.
- Sin garantías.
- Evita intereses y complicaciones.
- Costo de acuerdo a su capacidad de pago.
- Con o Sin garantía personal dependiendo del monto.

Requisitos:

- Tener un negocio por lo menos con 1 año de funcionamiento.
- Cédula de identidad o pasaporte donde figure el apodo.
- Certificado de notaría alguna (póliza o apodo).
- Pago de servicios básicos reciente (gas, agua o teléfono).
- Hasta 36 meses de plazo.

Como Se Crédito



MONTO	PLAZO	CUOTA

Con Confianza

Confíete a su asesor de crédito o su agencia.



Formulario del Asesor:

Detalles de contacto:



Fundación Alternativa
ONG sin fines de lucro

Oficina y Agencia: Cuzco Peru
 P.O. Box 141-1 a la Plaza - T. 226488

Agencia: Cuzco Peru
 Av. Tarma 1400 Cuzco 121-58 y Juan Arellano - T. 2010740

Agencia: Cuzco Peru de las Bases
 Av. 17 de Julio y 23 de Agosto - T. 2770645

Agencia: Huancayo
 Bolívar y Salinas, Huancayo - T. 862910333

Agencia: Santa Domingo
 Av. Ben. Sandoval y Ben. Pizarro, Huancayo 273, Lote 97
 T. 3750227

Agencia: La Oroya
 Av. Manuel Antonio Salas 1321 y Ben. Pizarro
 T. 02940454

Agencia: Lima
 Calle Estación Drona 124 y Avenida Maestros
 T. 02921162

Agencia: Pisco
 Bolívar y 27 de Febrero, Huancayo - T. 82289151

Agencia: Tarma
 Av. 24 de Mayo 2605 y Bolívar Frente al Parque Central
 T. 029270611

Agencia: Tarma
 Calle Maestros, Av. Oroya 12 y Avenida Rosales
 T. 3540107

alternativa
alternativa puntos

Préstamos Ágiles y Oportunos



CRÉDITO

Mi Crecimiento

Mi Crecimiento

Es el crédito que se pide para que tu negocio siga creciendo y puedas invertir en la compra de maquinaria, equipo de trabajo, insumos, etc., para que tu negocio siga creciendo.



Beneficios:

- Oportunidad y facilidad de acceso.
- Sin garantías.
- Evita intereses y complicaciones.
- Costo de acuerdo a su capacidad de pago.
- Con o Sin garantía personal dependiendo del monto.
- Hasta 36 meses de plazo.

Requisitos:

- Tener un negocio por lo menos con 1 año de funcionamiento.
- Cédula de identidad o pasaporte donde figure el apodo.
- Certificado de notaría alguna (póliza o apodo).
- Pago de servicios básicos reciente (gas, agua o teléfono).
- Hasta 36 meses de plazo.

Como Se Crédito



MONTO	PLAZO	CUOTA

Con Confianza

Confíete a su asesor de crédito o su agencia.



Formulario del Asesor:

Detalles de contacto:



Fundación Alternativa
ONG sin fines de lucro

Oficina y Agencia: Cuzco Peru
 P.O. Box 141-1 a la Plaza - T. 226488

Agencia: Cuzco Peru
 Av. Tarma 1400 Cuzco 121-58 y Juan Arellano - T. 2010740

Agencia: Cuzco Peru de las Bases
 Av. 17 de Julio y 23 de Agosto - T. 2770645

Agencia: Huancayo
 Bolívar y Salinas, Huancayo - T. 862910333

Agencia: Santa Domingo
 Av. Ben. Sandoval y Ben. Pizarro, Huancayo 273, Lote 97
 T. 3750227

Agencia: La Oroya
 Av. Manuel Antonio Salas 1321 y Ben. Pizarro
 T. 02940454

Agencia: Lima
 Calle Estación Drona 124 y Avenida Maestros
 T. 02921162

Agencia: Pisco
 Bolívar y 27 de Febrero, Huancayo - T. 82289151

Agencia: Tarma
 Av. 24 de Mayo 2605 y Bolívar Frente al Parque Central
 T. 029270611

Agencia: Tarma
 Calle Maestros, Av. Oroya 12 y Avenida Rosales
 T. 3540107

alternativa
alternativa puntos

Préstamos Ágiles y Oportunos



CRÉDITO

Desarrollo

Desarrollo

Porque todo lo emprendedor necesita un reconocimiento a un verdadero emprendedor, por lo tanto, se le otorga un crédito destinado para mejorar sus grandes e importantes proyectos, para mejorar su negocio y calidad de vida.



Beneficios:

- Oportunidad y facilidad de acceso.
- Sin garantías.
- Evita intereses y complicaciones.
- Costo de acuerdo a su capacidad de pago.
- Hasta 36 meses de plazo.

Requisitos:

- Tener un negocio por lo menos con 1 año de funcionamiento.
- Cédula de identidad o pasaporte donde figure el apodo.
- Certificado de notaría alguna (póliza o apodo).
- Pago de servicios básicos reciente (gas, agua o teléfono).
- Garantía hipotecaria de la casa o terreno.

Como Se Crédito



MONTO	PLAZO	CUOTA

Con Confianza

Confíete a su asesor de crédito o su agencia.



Formulario del Asesor:

Detalles de contacto:



fundaciónalternativa
alternativa

Materia y Promoción: Crédito Fomento
Pablo Claudio Páez al 1 y La Piedad - Tel. 2264484

Agencia Crédito Fito
Av. Teniente Hugo Chín 523-58 y Juan Acha - Tel. 2910740

Agencia San Miguel de los Baños
Av. 17 de Julio y 24 de Agosto - Tel. 2770545

Agencia Santa Dominga
Bolívar y Salinas, esquina - Tel. 842910322

Agencia Lathuanga
Av. Río Tachá y Río Piñero, intersección SPS, Lote 97
Tel. 2750222

Agencia Aldea
Av. Manuel Amador Saldaña 12-21 y Río Pannecochi
Tel. 02260454

Agencia Fito
Calle Ecuador, Cruzes 124 y Distrito Miraflores
Tel. 022911652

Agencia Fito
Bolívar y 27 de Febrero, esquina - Tel. 02289111

Agencia Saldaña
Av. 24 de Mayo 26-01 y Bolívar Frente al Parque Central
Tel. 02724811

Agencia Saldaña
Lal. Montañas, Av. Orompoto PB 12 y Puente Rocafrío
Tel. 3340157

Préstamos Ágiles y Oportunos



CRÉDITO

Oportuno



fundaciónalternativa
alternativa

Materia y Promoción: Crédito Fomento
Pablo Claudio Páez al 1 y La Piedad - Tel. 2264484

Agencia Crédito Fito
Av. Teniente Hugo Chín 523-58 y Juan Acha - Tel. 2910740

Agencia San Miguel de los Baños
Av. 17 de Julio y 24 de Agosto - Tel. 2770545

Agencia Santa Dominga
Bolívar y Salinas, esquina - Tel. 842910322

Agencia Lathuanga
Av. Río Tachá y Río Piñero, intersección SPS, Lote 97
Tel. 2750222

Agencia Aldea
Av. Manuel Amador Saldaña 12-21 y Río Pannecochi
Tel. 02260454

Agencia Fito
Calle Ecuador, Cruzes 124 y Distrito Miraflores
Tel. 022911652

Agencia Fito
Bolívar y 27 de Febrero, esquina - Tel. 02289111

Agencia Saldaña
Av. 24 de Mayo 26-01 y Bolívar Frente al Parque Central
Tel. 02724811

Agencia Saldaña
Lal. Montañas, Av. Orompoto PB 12 y Puente Rocafrío
Tel. 3340157

Préstamos Ágiles y Oportunos



CRÉDITO

Mejoro Mi Vivienda



fundaciónalternativa
alternativa

Materia y Promoción: Crédito Fomento
Pablo Claudio Páez al 1 y La Piedad - Tel. 2264484

Agencia Crédito Fito
Av. Teniente Hugo Chín 523-58 y Juan Acha - Tel. 2910740

Agencia San Miguel de los Baños
Av. 17 de Julio y 24 de Agosto - Tel. 2770545

Agencia Santa Dominga
Bolívar y Salinas, esquina - Tel. 842910322

Agencia Lathuanga
Av. Río Tachá y Río Piñero, intersección SPS, Lote 97
Tel. 2750222

Agencia Aldea
Av. Manuel Amador Saldaña 12-21 y Río Pannecochi
Tel. 02260454

Agencia Fito
Calle Ecuador, Cruzes 124 y Distrito Miraflores
Tel. 022911652

Agencia Fito
Bolívar y 27 de Febrero, esquina - Tel. 02289111

Agencia Saldaña
Av. 24 de Mayo 26-01 y Bolívar Frente al Parque Central
Tel. 02724811

Agencia Saldaña
Lal. Montañas, Av. Orompoto PB 12 y Puente Rocafrío
Tel. 3340157

Préstamos Ágiles y Oportunos



CRÉDITO

Rapido



fundaciónalternativa
alternativa

Materia y Promoción: Crédito Fomento
Pablo Claudio Páez al 1 y La Piedad - Tel. 2264484

Agencia Crédito Fito
Av. Teniente Hugo Chín 523-58 y Juan Acha - Tel. 2910740

Agencia San Miguel de los Baños
Av. 17 de Julio y 24 de Agosto - Tel. 2770545

Agencia Santa Dominga
Bolívar y Salinas, esquina - Tel. 842910322

Agencia Lathuanga
Av. Río Tachá y Río Piñero, intersección SPS, Lote 97
Tel. 2750222

Agencia Aldea
Av. Manuel Amador Saldaña 12-21 y Río Pannecochi
Tel. 02260454

Agencia Fito
Calle Ecuador, Cruzes 124 y Distrito Miraflores
Tel. 022911652

Agencia Fito
Bolívar y 27 de Febrero, esquina - Tel. 02289111

Agencia Saldaña
Av. 24 de Mayo 26-01 y Bolívar Frente al Parque Central
Tel. 02724811

Agencia Saldaña
Lal. Montañas, Av. Orompoto PB 12 y Puente Rocafrío
Tel. 3340157

Préstamos Ágiles y Oportunos



CRÉDITO

Mejoro Mi Vivienda



fundaciónalternativa
alternativa

Materia y Promoción: Crédito Fomento
Pablo Claudio Páez al 1 y La Piedad - Tel. 2264484

Agencia Crédito Fito
Av. Teniente Hugo Chín 523-58 y Juan Acha - Tel. 2910740

Agencia San Miguel de los Baños
Av. 17 de Julio y 24 de Agosto - Tel. 2770545

Agencia Santa Dominga
Bolívar y Salinas, esquina - Tel. 842910322

Agencia Lathuanga
Av. Río Tachá y Río Piñero, intersección SPS, Lote 97
Tel. 2750222

Agencia Aldea
Av. Manuel Amador Saldaña 12-21 y Río Pannecochi
Tel. 02260454

Agencia Fito
Calle Ecuador, Cruzes 124 y Distrito Miraflores
Tel. 022911652

Agencia Fito
Bolívar y 27 de Febrero, esquina - Tel. 02289111

Agencia Saldaña
Av. 24 de Mayo 26-01 y Bolívar Frente al Parque Central
Tel. 02724811

Agencia Saldaña
Lal. Montañas, Av. Orompoto PB 12 y Puente Rocafrío
Tel. 3340157

Préstamos Ágiles y Oportunos



CRÉDITO

Rapido



Fundación Alternativa
Iniciativa Social

Oficina Regional Lima Norte
Polo General Pardo 141 y Las Flores - TE 2264484

Agencia Huancayo
Av. Tacama Hago Oro 521.68 y Juan Azar - TE 2010740

Agencia Tarma
Av. 17 de Julio y 25 de Agosto - TE 3770043

Agencia Huancayo
Bolívar y Tarma, esquina - TE 342910333

Agencia San Domingo
Av. Río Tarma y Río Tarma, Manzana 57.5, Casa 87 - TE 2760027

Agencia La Oroya
Av. Miguel Agustín Salcedo 13.33 y Río Pisco - TE 033804141

Agencia Pisco
Calle Echevarría, Oroya 134 y Oroya Mayor - TE 033804141

Agencia Pisco
Bolívar y 27 de Febrero, esquina - TE 033804131

Agencia Arequipa
Av. 24 de Mayo 2609 y Bolívar Frente al Parque Central - TE 0332700013

Agencia Trujillo
TSE, Matucana, Av. Duquesa 19.17 y Viceroy Bonifacio - TE 3440107



CRÉDITO

Mi Grupo

alternativa
alternativa social

Mi Grupo
Aquí la unión hace la fuerza y podemos mejorar nuestra calidad de vida. Juntos, alcanzamos nuestro crédito grupal destinado para el fortalecimiento de las actividades productivas, comerciales y servicios.

Beneficios:

- Oportunidad y facilidad de acceso.
- Crédito inmediato.
- Sin arreglos.
- Sin intereses y comisiones.
- Crédito de acuerdo a su capacidad de pago.
- No requiere garantía hipotecaria solidaria.
- No requiere firma del cónyuge.

Requisitos:

- Grupo mínimo de 3 integrantes.
- Tener un negocio por lo menos con 1 año de funcionamiento.
- Calidad de actividad o producto destino.
- Certificado de vigencia vigente.
- Pago de servicio básico reciente (gas, agua o electricidad).
- Haber menos 10 días plazo en primer ciclo.
- Haber 15 meses plazo en las subsecuentes.

Contra lo Crédito

BONTO	RAZ	CLAS

Con Confianza
Confíate a tu estado de crédito a tu vigencia.

Nombre del Grupo:

Fecha de entrega:

Anexo 2. Solicitud de crédito.



SOLICITUD DE CREDITO

0051110

CREDITO NUEVO <input type="checkbox"/> RENOVACION <input type="checkbox"/>	TITULAR <input type="checkbox"/>	EN CASO DE SER TITULAR INDIQUE NOMBRE DE SU GARANTE:	LUGAR Y FECHA	FECHA RECEPCION DE LA SOLICITUD
	GARANTE <input type="checkbox"/>	EN CASO DE SER GARANTE INDIQUE NOMBRE DE LA PERSONA QUE GARANTIZA:	AGENCIA / SUCURSAL	ASESOR ASIGNADO
MONTO DE CREDITO		DESTINO ESPECIFICO DEL CREDITO		Nº OPERACION

DATOS GENERALES DEL SOLICITANTE / GARANTE

APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	NOMBRES COMPLETOS		SEXO MASCULINO <input type="checkbox"/> FEMENINO <input type="checkbox"/>	
NACIONALIDAD	FECHA DE NACIMIENTO	LUGAR DE NACIMIENTO	CEDULA DE IDENTIDAD Nº	EDAD	
ESTADO CIVIL CASADO <input type="checkbox"/> UNION LIBRE <input type="checkbox"/> SOLTERO <input type="checkbox"/> DIVORCIADO <input type="checkbox"/> VIUDO <input type="checkbox"/>		Nº CARGAS FAMILIARES		PROFESION	
ACTIVIDAD ECONOMICA A LA QUE SE DEDICA					
DEPENDIENTE <input type="checkbox"/> INDEPENDIENTE <input type="checkbox"/> ESTUDIANTE <input type="checkbox"/> JUBILADO <input type="checkbox"/> RENTISTA <input type="checkbox"/> OTRO _____					
NIVEL DE EDUCACION					
NINGUNA <input type="checkbox"/> PRIMARIA <input type="checkbox"/> SECUNDARIA <input type="checkbox"/> ESPECIAL <input type="checkbox"/> TECNOLÓGICA <input type="checkbox"/> SUPERIOR <input type="checkbox"/> POSTGRADO <input type="checkbox"/> MAESTRIA <input type="checkbox"/> OTRO _____					

DATOS GENERALES DEL CONYUGE DEL SOLICITANTE / GARANTE

APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	NOMBRES COMPLETOS	
CEDULA DE IDENTIDAD Nº	NACIONALIDAD	LUGAR Y FECHA DE NACIMIENTO	EDAD
ACTIVIDAD ECONOMICA (A QUE SE DEDICA/USE)			
DEPENDIENTE <input type="checkbox"/> INDEPENDIENTE <input type="checkbox"/> ESTUDIANTE <input type="checkbox"/> JUBILADO <input type="checkbox"/> RENTISTA <input type="checkbox"/> OTROS _____			
NOMBRE DE LA EMPRESA / NEGOCIO DONDE TRABAJA		CARGO QUE DESEMPEÑA	TIEMPO DE TRABAJO / ANTIGÜEDAD NEGOCIO
DIRECCION DE LA EMPRESA / NEGOCIO		Nº TELEFONO	REFERENCIA DE UBICACION

DIRECCION DOMICILIARIA DEL SOLICITANTE / GARANTE

AV. CALLE PRINCIPAL / MANZANA / ETAPA / SECTOR		NUMERO DE CASA	CALLE SECUNDARIA / TRANSVERSAL	REFERENCIA DE UBICACION
PROVINCIA	CANTON / CIUDAD		PARROQUIA	BARRIO
VIVIENDA			TIEMPO DE HABITARLA	Nº TELEFONO _____
PROPIA <input type="checkbox"/> ARRENDADA <input type="checkbox"/> DE FAMILIAR <input type="checkbox"/> ANTIGÜES <input type="checkbox"/> SIN PAGO <input type="checkbox"/>				CELULAR _____
NOMBRE DUERO DE CASA			TELEFONO	

DATOS DEL NEGOCIO / EMPRESA DONDE TRABAJA

NOMBRE DEL NEGOCIO / EMPRESA		DIRECCION DEL NEGOCIO / EMPRESA		TELEFONO DEL NEGOCIO / EMPRESA
PROVINCIA	CANTON	PARROQUIA	BARRIO	
REFERENCIA DE UBICACION NEGOCIO	NEGOCIO LOCAL PROPIO <input type="checkbox"/> ARRENDADO <input type="checkbox"/> OTRO <input type="checkbox"/>	NOMBRE DEL ARRENDADOR	TELEFONO ARRENDADOR	
SECTOR ECONOMICO DE LA ACTIVIDAD A FINANCIAR COMERCIO <input type="checkbox"/> SERVICIOS <input type="checkbox"/> PRODUCCION <input type="checkbox"/>		ACTIVIDAD ECONOMICA NEGOCIO / EMPRESA		
ANTIGÜEDAD NEGOCIO / TIEMPO DE TRABAJO	CARGO QUE DESEMPEÑA	OTRAS ACTIVIDADES	MODALIDAD DE VENTAS LOCAL <input type="checkbox"/> FERIA / AMBULANTE <input type="checkbox"/>	
CUALES SON LOS PRINCIPALES PRODUCTOS QUE OFRECE:		Nº DE TRABAJADORES EN SU NEGOCIO		

REFERENCIAS PERSONALES (FAMILIAR CERCANO QUE NO VIVA CON USTED)

APELLIDOS Y NOMBRES	PARENTESCO	DIRECCION	TELEFONO
APELLIDOS Y NOMBRES	PARENTESCO	DIRECCION	TELEFONO

REFERENCIAS DE MIGRACION

TIENE ALGUN FAMILIAR MIGRANTE: <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	ES USTED MIGRANTE RETORNADO: <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
--	--

ESTADO DE SITUACION PERSONAL (GARANTE)

PARA EMPLEADOS BAJO RELACION DE DEPENDENCIA / JUBILADOS INGRESOS MENSUALES	INDEPENDIENTES / PROPIETARIOS DE NEGOCIO INGRESOS MENSUALES
Sueldo mensual cliente \$ _____	(+) Ventas mensuales \$ _____
Otros ingresos cliente \$ _____	(+) Costos de venta/gastos negocios \$ _____
Sueldo mensual cónyuge \$ _____	(-) Utilidad del negocio \$ _____
Otros ingresos cónyuge \$ _____	Otros ingresos personales \$ _____
TOTAL INGRESOS \$ _____	TOTAL INGRESOS \$ _____
Especifique otros ingresos _____	Especifique otros ingresos _____
GASTOS MENSUALES	GASTOS MENSUALES
Gastos familiares \$ _____	Gastos familiares \$ _____
Almuerzo \$ _____	Almuerzo \$ _____
Gastos educación \$ _____	Gastos educación \$ _____
Crédito bancario \$ _____	Crédito bancario \$ _____
Crédito tarjetas \$ _____	Crédito tarjetas \$ _____
Otros gastos \$ _____	Otros gastos \$ _____
TOTAL GASTOS \$ _____	TOTAL GASTOS \$ _____
Especifique otros gastos _____	Especifique otros gastos _____
TOTAL NETO (INGRESOS - GASTOS) \$ _____	TOTAL NETO (INGRESOS - GASTOS) \$ _____
ACTIVOS	ACTIVOS
Efectivo \$ _____	Efectivo \$ _____
Bancos \$ _____	Bancos \$ _____
Inversiones \$ _____	Inversiones \$ _____
Caja por Cobrar \$ _____	Caja por Cobrar \$ _____
Bienes Inmuebles \$ _____	Bienes Inmuebles \$ _____
Bienes Muebles \$ _____	Bienes Muebles \$ _____
TOTAL ACTIVOS \$ _____	TOTAL ACTIVOS \$ _____
PATRIMONIO _____	PATRIMONIO _____
PASIVOS	PASIVOS
Total deudas Instituciones Financieras _____	Total deudas Instituciones Financieras _____
Total deudas casas comerciales _____	Total deudas casas comerciales _____
TOTAL PASIVOS _____	TOTAL PASIVOS _____

AUTORIZACION PARA VERIFICACION DE DATOS

Autorizo (nosotros) expresamente y voluntariamente a que FUNDACION ALTERNATIVA PARA EL DESARROLLO se comuniquen con las personas cuyos datos he (hemos) proporcionado y solicite los informes correspondientes. FUNDACION ALTERNATIVA PARA EL DESARROLLO también queda autorizado a realizar la investigación de mi (nuestros) solvencia y la de mi (s) (nuestros) garante (s), a través de cualquiera de los medios y procedimientos legalmente establecidos.

Declaro expresamente que la información incluida en esta solicitud de crédito es actual, vigente, cierta, correcta y veraz, por lo que autorizo que la misma sea verificada a través de los medios que se estime pertinentes, mediante la consulta de la información en los libros de crédito, cuantas veces sea necesario.

Autorizo de forma expresa e irrevocablemente a FUNDACION ALTERNATIVA PARA EL DESARROLLO, o a la persona que sea necesario o fueren de los efectos u obligaciones contenidas o derivadas del presente documento, para que toda la información de riesgo crediticio, constante en la presente solicitud de crédito sea transferida y actualizada periódicamente a los libros de crédito u otras entidades que pudieran reemplazar a tales instituciones, así como también para que mi actividad o comportamiento crediticio, comercial o contra actual sea reportado y actualizado a tales entidades.

Declaro que conozco que la información de riesgo crediticio que pueden ser transferida a los libros de crédito, constará en las bases de datos de dichas entidades por el plazo señalado en la ley vigente y servirá para que terceros puedan evaluar el riesgo crediticio, por lo que autorizo a publicar mi historial crediticio en la central de riesgo. Declaro que conozco la ley de Datos de Información Crediticia del comercio de derechos que ella me ampara.

"Declaro expresamente y bajo juramento que todos los valores y que constan en este documento tienen origen y destino lícito y no se encuentran vinculados con ninguna actividad relacionada con la explotación, el cultivo, producción, fabricación, almacenamiento, comercialización, transporte o tráfico de sustancias estupefacientes. Autorizo a FUNDACION ALTERNATIVA PARA EL DESARROLLO y a las autoridades competentes a que realicen la verificación de la información."

FIRMA DEL SOLICITANTE / GARANTE

FIRMA CONYUGE

OBSERVACIONES

Anexo 3. Formularios de Evaluación de la Capacidad y Voluntad de pago

[illegible]

BALANCE GENERAL					
		ANALISIS 1	ANALISIS 2	ANALISIS 3	ANALISIS 4
FECHA DE ANALISIS					
ACTIVOS CORRIENTES					
	CAJA / BANCOS				
	CTAS. POR COBRAR				
	INVENTARIOS				
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES					
ACTIVOS FIJOS					
	ACTIVOS FIJOS DEL NEGOCIO				
	ACTIVOS FIJOS DEL HOGAR				
TOTAL ACTIVOS FIJOS					
TOTAL ACTIVOS					
PASIVOS					
	PASIVOS CORRIENTES				
	PASIVO LARGO PLAZO				
TOTAL PASIVO					
PATRIMONIO NEGOCIO					
PATRIMONIO FAMIEMPRESA					
ESTADO RESULTADOS / FLUJO					
	VENTAS				
	(-) COSTO DE VENTAS				
	UTILIDAD BRUTA				
	GASTOS NEGOCIO				
	UTILIDAD OPERATIVA				
	OTROS INGRESOS FAMILIARES				
	(-) EGRESOS FAMILIARES				
	UTILIDAD NETA DE LA FAMI EMPRESA				
	CAPACIDAD DE PAGO 70%				
INDICADORES FINANCIEROS					
CAPITAL DE TRABAJO		ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR		ENDEUDAMIENTO CON CREDITO	REFERENCIA 65%
ROTACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO		INDICE DE LIQUIDEZ		MARGEN BRUTO/VENTAS	
ROTACIÓN DE INVENTARIOS		CUOTA PROPUESTA/LIQUIDEZ DISPONIBLE		ENDEUDAMIENTO SOBRE PATRIMONIO	REFERENCIA 100%
PROPUESTA DE CRÉDITO					
ASESOR DE CREDITO					
MONTO					
CUOTA					
PLAZO					
		FIRMA DEL ASESOR		FECHA	
PROPUESTA DE CRÉDITO					
JEFE DE AGENCIA					
MONTO					
PLAZO					
		FIRMA JEFE DE AGENCIA		FECHA	
COMENTARIOS DEL ASESOR					
COMENTARIOS DEL JEFE DE AGENCIA					
MEDIO DE APROBACION					
FECHA	RECHAZADO	APROBADO	MONTO	PLAZO	PRODUCTO

Anexo 4. Demanda Potencial de Microcréditos por Provincia, Cantón y Parroquia.

PROVINCIA CANTÓN Parroquia	Población	Ratio de Población de 20 a 64 años de edad	Ratio de Población que vive en el Área rural	Ratio de Población Informal sin una cuenta en una IMF	Demanda Potencial
IMBABURA	188,464	50.02%	47.32%	71.80%	32,033
ANTONIO ANTE*	22,232	50.44%	51.09%	71.80%	4,113
Atuntaqui**	2,013	52.03%	8.64%	71.80%	65
Imbaya	1,279	50.98%	100.00%	71.80%	468
San Francisco De Natabuela	5,651	51.94%	100.00%	71.80%	2,107
San José De Chaltura	3,147	50.21%	100.00%	71.80%	1,134
San Roque	10,142	45.97%	100.00%	71.80%	3,347
COTACACHI	31,188	45.30%	77.90%	71.80%	7,902
IBARRA	49,319	52.80%	27.22%	71.80%	5,090
OTAVALO	65,520	47.63%	62.47%	71.80%	13,999
PIMAMPIRO	7,832	47.39%	60.39%	71.80%	1,609
SAN MIGUEL DE URCUQUI	12,373	46.97%	78.95%	71.80%	3,294
CHIMBORAZO	271,462	48.94%	59.20%	71.80%	56,472
ALAUSI*	37,759	41.54%	85.64%	71.80%	9,644
Alausi**	3,880	44.87%	38.00%	71.80%	475
Achupallas	10,529	39.81%	100.00%	71.80%	3,010
Guasuntos	2,413	38.54%	100.00%	71.80%	668
Huigra	2,352	40.77%	100.00%	71.80%	689
Multitud	2,084	42.42%	100.00%	71.80%	635
Pistishi	345	40.58%	100.00%	71.80%	101
Pumallacta	905	37.46%	100.00%	71.80%	243
Sevilla	803	40.85%	100.00%	71.80%	236
Sibambe	3,869	41.77%	100.00%	71.80%	1,160
Tixan	10,579	41.06%	100.00%	71.80%	3,119
CHAMBO	7,426	49.55%	62.48%	71.80%	1,651
CHUNCHI	8,902	41.12%	70.17%	71.80%	1,844
COLTA	42,658	47.74%	94.86%	71.80%	13,869
CUMANDA	4,296	48.00%	33.25%	71.80%	492
GUAMOTE	42,505	42.29%	94.14%	71.80%	12,151
GUANO	35,093	47.60%	81.90%	71.80%	9,821
PALLATANGA	7,731	43.69%	66.97%	71.80%	1,624
PENIPE	5,675	47.31%	84.21%	71.80%	1,623
RIOBAMBA	79,417	53.00%	35.18%	71.80%	10,632
COTOPAXI	288,235	48.49%	70.44%	71.80%	70,686
LATACUNGA*	106,647	51.16%	62.55%	71.80%	24,506
Latacunga**	34,513	53.87%	35.09%	71.80%	4,684
11 De Noviembre	1,988	50.05%	100.00%	71.80%	714
Alaques	5,481	50.12%	100.00%	71.80%	1,972
Belisario Quevedo	6,359	48.31%	100.00%	71.80%	2,206
Guaitacama	9,668	48.38%	100.00%	71.80%	3,358
Joseguango Bajo	2,869	48.59%	100.00%	71.80%	1,001
Mulalo	8,095	46.15%	100.00%	71.80%	2,682
Poalo	5,709	45.63%	100.00%	71.80%	1,870
San Juan De Pastocalle	11,449	47.18%	100.00%	71.80%	3,879
Tanicuchi	12,831	49.43%	100.00%	71.80%	4,554
Toacaso	7,685	42.63%	100.00%	71.80%	2,352
SALCEDO*	45,728	50.43%	78.55%	71.80%	13,006
Antonio José Holguín**	2,664	53.49%	100.00%	71.80%	1,023
Cusubamba	7,200	44.22%	100.00%	71.80%	2,286
Mulalillo	6,379	47.41%	100.00%	71.80%	2,171
Mulliquindil	7,203	52.59%	100.00%	71.80%	2,720

Pansaleo	3,455	50.85%	100.00%	71.80%	1,262
San Miguel	18,827	51.67%	60.12%	71.80%	4,199
LA MANA	18,441	50.33%	43.68%	71.80%	2,911
PANGUA	20,316	45.65%	92.49%	71.80%	6,159
PUJILI	58,991	43.56%	85.43%	71.80%	15,762
SAQUISILI	18,115	45.23%	71.54%	71.80%	4,209
SIGCHOS	19,997	41.16%	91.13%	71.80%	5,386
PASTAZA	47,006	46.49%	56.00%	71.80%	8,787
PASTAZA*	28,459	47.19%	45.89%	71.80%	4,425
Puyo**	3,102	52.30%	8.46%	71.80%	99
Canelos	2,173	38.29%	100.00%	71.80%	597
Diez De Agosto	1,144	43.88%	100.00%	71.80%	360
El Triunfo	1,325	44.53%	100.00%	71.80%	424
Fatima	863	45.65%	100.00%	71.80%	283
Montalvo	3,849	35.44%	100.00%	71.80%	979
Pomona	237	51.90%	100.00%	71.80%	88
Rio Corrientes	235	37.02%	100.00%	71.80%	62
Rio Tigre	656	35.52%	100.00%	71.80%	167
Sarayacu	2,556	35.37%	100.00%	71.80%	649
Simón Bolívar	5,682	37.47%	100.00%	71.80%	1,529
Tarqui	3,831	44.32%	100.00%	71.80%	1,219
Teniente Hugo Ortiz	1,048	43.61%	100.00%	71.80%	328
Veracruz	1,758	44.48%	100.00%	71.80%	561
ARAJUNO	5,201	38.50%	80.13%	71.80%	1,152
MERA	11,093	47.81%	93.52%	71.80%	3,562
SANTA CLARA	2,253	44.38%	63.20%	71.80%	454
SANTO DOMINGO	97,138	50.87%	26.40%	71.80%	9,364
SANTO DOMINGO DE LOS COLORADOS*	97,138	50.87%	26.40%	71.80%	9,364
Santo Domingo De Los Colorados**	34,757	51.28%	11.37%	71.80%	1,455
Alluriquin	9,725	49.02%	100.00%	71.80%	3,423
El Esfuerzo	5,763	47.41%	100.00%	71.80%	1,962
Luz De América	10,881	49.23%	100.00%	71.80%	3,846
Puerto Limón	9,344	49.04%	100.00%	71.80%	3,290
San Jacinto Del Bua	11,718	48.65%	100.00%	71.80%	4,093
Santa María Del Toachi	5,615	47.14%	100.00%	71.80%	1,901
Valle Hermoso	9,335	49.94%	100.00%	71.80%	3,347
PICHINCHA	814,420	56.37%	31.61%	71.80%	104,202
QUITO*	631,457	57.04%	28.20%	71.80%	72,932
Quito**	11,412	57.69%	0.70%	71.80%	33
Alangasi	24,251	57.70%	100.00%	71.80%	10,046
Amaguaña	31,106	53.81%	100.00%	71.80%	12,019
Atahualpa	1,901	50.18%	100.00%	71.80%	685
Calacali	3,895	50.71%	100.00%	71.80%	1,418
Calderon	152,242	56.54%	100.00%	71.80%	61,801
Chavezpamba	801	45.44%	100.00%	71.80%	261
Checa	8,980	50.62%	100.00%	71.80%	3,264
Conocoto	82,072	58.19%	100.00%	71.80%	34,288
Cumbaya	31,463	59.44%	100.00%	71.80%	13,429
El Quinche	16,056	52.19%	100.00%	71.80%	6,017
Gualea	2,025	47.11%	100.00%	71.80%	685
Guangopolo	3,059	53.42%	100.00%	71.80%	1,173
Guayllabamba	16,213	53.45%	100.00%	71.80%	6,222
La Merced	8,394	52.89%	100.00%	71.80%	3,188
Llano Chico	10,673	53.54%	100.00%	71.80%	4,103

Lloa	1,494	48.53%	100.00%	71.80%	521
Nanegal	2,636	47.57%	100.00%	71.80%	900
Nanegalito	3,026	48.38%	100.00%	71.80%	1,051
Nayon	15,635	57.70%	100.00%	71.80%	6,477
Nono	1,732	46.36%	100.00%	71.80%	577
Pacto	4,798	47.48%	100.00%	71.80%	1,636
Perucho	789	47.78%	100.00%	71.80%	271
Pifo	16,645	52.08%	100.00%	71.80%	6,224
Pintag	17,930	50.64%	100.00%	71.80%	6,519
Pomasqui	28,910	58.29%	100.00%	71.80%	12,099
Puellaro	5,488	49.87%	100.00%	71.80%	1,965
Puembo	13,593	52.52%	100.00%	71.80%	5,126
San Antonio	32,357	54.89%	100.00%	71.80%	12,752
San José De Minas	7,243	47.41%	100.00%	71.80%	2,466
Tababela	2,823	51.75%	100.00%	71.80%	1,049
Tumbaco	49,944	55.47%	100.00%	71.80%	19,892
Yaruqui	17,854	52.59%	100.00%	71.80%	6,742
Zambiza	4,017	54.92%	100.00%	71.80%	1,584
SAN MIGUEL DE LOS BANCOS*	12,763	49.40%	72.63%	71.80%	3,288
San Miguel De Los Bancos**	8,921	49.17%	64.97%	71.80%	2,046
Mindo	3,842	50.23%	100.00%	71.80%	1,386
PEDRO VICENTE MALDONA	7,363	47.73%	56.97%	71.80%	1,437
PUERTO QUITO	17,365	47.46%	84.94%	71.80%	5,026
RUMIÑAHUI	10,772	57.51%	12.55%	71.80%	558
Total general	1,706,725	54%	40%	72%	260,920

Nota. Fuente: Sistema Nacional de Información, 2013, www.sni.gob.ec; Fondo Multilateral de Inversiones miembro del BID. 2013 www.iadb.org; * Cantón en donde actualmente se encuentra ubicada la Agencia **Parroquia en donde actualmente se encuentra ubicada la Agencia.

Anexo 5. Demanda Potencial de Microcréditos, Tiempos Promedios de Movilización, y Distancias por Agencia.

Provincia Cantón ●Parroquia	Demanda Potencial	Tiempo Promedio de movilización desde *	Km
Imbabura			
Antonio Ante*	4,113		
Cotacachi	7,902	1:02:30	36.75
Ibarra	5,090	0:50:00	34.50
Otavalo	13,999	0:32:30	34.25
Pimampiro	1,609	2:42:30	162.50
San Miguel De Urcuqui	3,294	1:02:30	41.25
Chimborazo			
Alausi*	9,644		
Chambo	1,651	3:50:00	265.00
Chunchi	1,844	0:57:30	63.75
Colta	13,869	2:22:30	182.00
Cumanda	492	3:55:00	282.50
Guamote	12,151	1:30:00	112.00
Guano	9,821	3:37:30	270.00
Pallatanga	1,624	4:12:30	320.00
Penipe	1,623	4:40:00	317.50
Riobamba	10,632	3:17:30	241.50
Cotopaxi			
Latacunga*	24,506		-
La Mana	2,911	3:35:00	297.50
Pangua	6,159	3:27:30	249.00
Pujili	15,762	0:32:30	26.25
Salcedo	13,006	0:32:30	34.00
Saquisilí	4,209	0:45:00	37.75
Sigchos	5,386	3:40:00	252.50
Pastaza			
Pastaza*	4,425		-
Arajuno	1,152	3:57:30	200.00
Mera	3,562	0:42:30	39.75
Santa Clara	454	1:22:30	93.25
Santo Domingo			
Santo Domingo De Los Colorados*	9,364		-
Alluriquin	3,423	0:50:00	57.25
El Esfuerzo	1,962	1:00:00	60.25
Luz De America	3,846	1:02:30	59.75
Puerto Limon	3,290	1:17:30	83.00
San Jacinto Del Bua	4,093	1:15:00	78.75
Santa Maria Del Toachi	1,901	2:25:00	161.75
Santo Domingo De Los Colorados	1,455	0:00:00	-
Valle Hermoso	3,347	1:00:00	71.00
Pichincha			
Cayambe	9,061	3:20:00	164.25
Mejía	19,359	1:22:30	80.50
Pedro Moncayo	5,618	2:12:30	125.75
Pedro Vicente Maldonado	1,437	0:40:00	51.00
Puerto Quito	5,026	1:30:00	115.25

Quito DM.*	72,932		
Alangasi	10,046	1:02:30	50.50
Amaguaña	12,019	1:42:30	59.25
Atahualpa (Habaspamba)	685	nd	nd
Calacali	1,418	1:45:00	76.75
Calderon (Carapungo)	61,801	0:57:30	34.75
Chavezpamba	261	2:55:00	169.75
Checa (Chilpa)	3,264	1:50:00	98.50
Conocoto	34,288	0:57:30	37.25
Cumbaya	13,429	0:37:30	30.00
El Quinche	6,017	1:55:00	122.00
Gualea	685	1:00:00	79.25
Guangopolo	1,173	0:47:30	36.00
Guayllabamba	6,222	1:27:30	82.75
La Merced	3,188	1:10:00	56.00
Llano Chico	4,103	0:35:00	20.25
Lloa	521	0:55:00	28.75
Nanegal	900	2:05:00	170.25
Nanegalito	1,051	1:17:30	164.25
Nayon	6,477	0:15:00	7.25
Nono	577	1:25:00	55.75
Pacto	1,636	1:22:30	108.50
Perucho	271	0:50:00	27.50
Pifo	6,224	0:35:00	30.50
Pintag	6,519	1:27:30	80.75
Pomasqui	12,099	1:07:30	41.50
Puellaro	1,965	2:27:30	147.25
Puembo	5,126	0:17:00	9.30
Quito	33		
San Antonio	12,752	1:22:30	54.00
San Jose De Minas	2,466	3:40:00	191.75
Tababela	1,049	1:00:00	54.50
Tumbaco*	19,892	0:00:00	-
Yaruqui	6,742	0:55:00	46.75
Zambiza	1,584	0:32:30	17.50
Rumiñahui	558	1:22:30	69.25
San Miguel De Los Bancos			
Mindo	1,386	0:55:00	59.00
San Miguel De Los Bancos*	2,046	0:00:00	-

Nota. Fuente: Google maps, 2013 www.google.com/maps/. * Ubicación actual de la Agencia, y punto de partida para la medición de la distancia y el tiempo de movilización. Los valores son aproximados. Tiempo desde la agencia más cercada al destino. Distancia de ida y vuelta. Los tiempos y distancias desde la Agencia Salcedo son similares a los registrados para la Agencia Latacunga, con una diferencia de +/- 15 min, o 20 km

Anexo 6.

Número de elementos en la muestra, n	Diagrama de medias	Diagrama de amplitudes	
	Factores para límites de control	Factores para límites de control	
	A ₂	D ₃	D ₄
2	1.880	0.000	3.267
3	1.023	0.000	2.575
4	0.729	0.000	2.282
5	0.577	0.000	2.115
6	0.483	0.000	2.004
7	0.419	0.076	1.924
8	0.373	0.136	1.864
9	0.337	0.184	1.816
10	0.308	0.223	1.777
11	0.285	0.256	1.744
12	0.266	0.284	1.716
13	0.249	0.308	1.692
14	0.235	0.329	1.671
15	0.223	0.348	1.652
16	0.212	0.364	1.636
17	0.203	0.379	1.621
18	0.194	0.392	1.608
19	0.187	0.404	1.596
20	0.180	0.414	1.586
21	0.173	0.425	1.575
22	0.167	0.434	1.566
23	0.162	0.443	1.557
24	0.157	0.452	1.548
25	0.153	0.459	1.541
Más de 25	$0.75 \times (1 / \sqrt{n})$	$0.45 + 0.001n$	$1.55 - 0.0015n$

Anexo 7. Medias y Amplitudes del Tiempo de Aprobación del Expediente de Microcrédito.

Muestra	Elementos	«\bar{x}» Promedio de Días	Máx. de Días	Mín. de Días	«R» Rango o Amplitud
1	1-5	0.6	2	0	2
2	6-10	0.2	1	0	1
3	11-15	0.4	1	0	1
4	16-20	0.6	2	0	2
5	21-25	0.2	1	0	1
6	26-30	0	0	0	0
7	31-35	0	0	0	0
8	36-40	0	0	0	0
9	41-45	0	0	0	0
10	46-50	0	0	0	0
11	51-55	0	0	0	0
12	56-60	0.4	1	0	1
13	61-65	0.2	1	0	1
14	66-70	2.4	12	0	12
15	71-75	3	12	0	12
16	76-80	1.2	5	0	5
17	81-85	1	4	0	4
18	86-90	0.2	1	0	1
19	91-95	0.4	2	0	2
20	96-100	0	0	0	0
21	101-105	1.6	4	0	4
22	106-110	0	0	0	0
23	111-115	1.4	4	0	4
24	116-120	0.8	3	0	3
25	121-125	1.4	3	0	3
26	126-130	0	0	0	0
27	131-135	0	0	0	0
28	136-140	0	0	0	0
29	141-145	1	5	0	5
30	146-150	0	0	0	0
31	151-155	0	0	0	0
32	156-160	1.6	5	0	5
33	161-165	0.8	3	0	3
34	166-170	0	0	0	0
35	171-175	0	0	0	0
36	176-180	0.2	1	0	1
37	181-185	1.8	9	0	9
38	186-190	0.2	1	0	1
39	191-195	0	0	0	0
40	196-200	0.4	1	0	1
41	201-205	0.2	1	0	1
42	206-210	3.2	16	0	16
43	211-215	0.8	4	0	4
44	216-220	0	0	0	0
45	221-225	3	6	0	6
46	226-230	1.4	4	0	4
47	231-235	2.2	11	0	11
48	236-240	0.8	4	0	4
49	241-245	0.2	1	0	1
50	246-250	0	0	0	0
51	251-255	0	0	0	0
52	256-260	0	0	0	0
53	261-265	1	5	0	5
54	266-270	1.2	6	0	6
55	271-275	3.8	8	0	8

56	276-280	1.2	6	0	6
57	281-285	1.8	5	0	5
58	286-290	3.4	7	0	7
59	291-295	1.8	5	0	5
60	296-300	3.8	5	1	4
61	301-305	2.4	7	0	7
62	306-310	0.4	2	0	2
63	311-315	1.6	2	0	2
64	316-320	0.4	2	0	2
65	321-325	0.6	2	0	2
66	326-330	0.2	1	0	1
67	331-335	0	0	0	0
68	336-340	3.6	10	0	10
69	341-345	0.2	1	0	1
70	346-350	0	0	0	0
71	351-355	0	0	0	0
72	356-360	1	5	0	5
73	361-365	1.6	4	0	4
74	366-370	0	0	0	0
75	371-375	0	0	0	0
76	376-380	2.2	7	0	7
77	381-385	0	0	0	0
78	386-390	0	0	0	0
79	391-395	0.4	1	0	1
80	396-400	0.2	1	0	1
81	401-405	0	0	0	0
82	406-410	4.4	15	0	15
83	411-415	0.8	2	0	2
84	416-420	0	0	0	0
85	421-425	0.2	1	0	1
86	426-430	0	0	0	0
87	431-435	0	0	0	0
88	436-440	0	0	0	0
89	441-445	0	0	0	0
90	446-450	0	0	0	0
91	451-455	0.2	1	0	1
92	456-460	0	0	0	0
93	461-465	0	0	0	0
94	466-470	0.2	1	0	1
95	471-475	0	0	0	0
96	476-480	0	0	0	0
97	481-485	0	0	0	0
98	486-490	0	0	0	0
99	491-495	0	0	0	0
100	496-500	0	0	0	0
101	501-505	0	0	0	0
102	506-510	0	0	0	0
103	511-515	0.4	1	0	1
104	516-520	0	0	0	0
105	521-525	0	0	0	0
106	526-530	0	0	0	0
107	531-535	0	0	0	0
108	536-540	0	0	0	0
109	541-545	0.6	2	0	2
110	546-550	0	0	0	0
111	551-555	0	0	0	0
112	556-560	0.6	2	0	2
113	561-565	0.2	1	0	1
114	566-570	0	0	0	0

115	571-575	0.4	2	0	2
116	576-580	0.2	1	0	1
117	581-585	0	0	0	0
118	586-590	2.8	14	0	14
119	591-595	1.4	7	0	7
120	596-600	0	0	0	0
121	601-605	0	0	0	0
122	606-610	0	0	0	0
123	611-615	0	0	0	0
124	616-620	0	0	0	0
125	621-625	0	0	0	0
126	626-630	0	0	0	0
127	631-635	0	0	0	0
128	636-640	1.4	6	0	6
129	641-645	0.2	1	0	1
130	646-650	0	0	0	0
131	651-655	0	0	0	0
132	656-660	0	0	0	0
133	661-665	0	0	0	0
134	666-670	0	0	0	0
135	671-675	0.2	1	0	1
136	676-680	0	0	0	0
137	681-685	0	0	0	0
138	686-690	0	0	0	0
139	691-695	0	0	0	0
140	696-700	0	0	0	0
141	701-705	0	0	0	0
142	706-710	0	0	0	0
143	711-715	0	0	0	0
144	716-720	0	0	0	0
145	721-725	0	0	0	0
146	726-730	0	0	0	0
147	731-735	0	0	0	0
148	736-740	0	0	0	0
149	741-745	0	0	0	0
150	746-750	0	0	0	0
151	751-755	0	0	0	0
152	756-760	0	0	0	0
153	761-765	0	0	0	0
154	766-770	0.2	1	0	1
155	771-775	0	0	0	0
156	776-780	0	0	0	0

Nota: Fuente: Fundación Alternativas para el Desarrollo, Media de cada muestra: $\bar{x} = \Sigma x/n$,

Rango de cada muestra: $R = (x \text{ máxima} - x \text{ mínima})$

Anexo 8. Instructivo para la Aplicación de Ratios en Cadena en la Zonificación y su Control.

 Fundación Alternativa <small>abrimos puertas</small>	INSTRUCTIVO PARA LA APLICACIÓN DE RATIOS EN CADENA EN LA ZONIFICACIÓN Y SU CONTROL	REV: 01 Fecha:
		Página ...

FICHA TÉCNICA				
Título:		INSTRUCTIVO PARA LA APLICACIÓN DE RATIOS EN CADENA EN LA ZONIFICACIÓN Y SU CONTROL		
Alcance:		Todas las oficinas		
INDICE				
1. Introducción				
2. Objetivos				
3. Definiciones				
4. Responsables.				
5. Proceso				
5.1. Actividades				
5.2. Flujograma				
	Nombre	Cargo	Fecha	Firma
Aprobado por:				
Revisado por:				
Elaborado por:				

1. Introducción.

La correcta ejecución del Proceso de otorgamiento de Microcréditos, requiere un control especial de varias de sus Etapas que permita, a través de herramientas prácticas, llegar a que la ejecución del mismo sea óptima, aminorando los riesgos presentes al otorgar créditos, en especial el de incumplimiento.

La naturaleza que poseen los Microcréditos (orientados a personas que viven en zonas rurales apartadas y de bajos ingresos), hace que la determinación de las zonas en las cuales serán entregados (zonificación) sea muy importante para cumplir con sus objetivos sociales.

Por lo indicado, una correcta Zonificación y el control de la misma, permite generar un mayor impacto social.

El presente Instructivo determina la manera realizar la Zonificación del Mercado, utilizando la herramienta de ratios en cadena, así como el control que se deben ejecutar referente a la Zonificación del Proceso de otorgamiento de microcréditos.

2. Objetivos.

- Determinar los controles existentes para el Proceso de otorgamiento de Microcréditos realizado por la Fundación.
- Mantener al Proceso de otorgamiento de Microcréditos dentro de parámetros establecidos.
- Calcular la demanda potencial de un Mercado.
- Determinar las Zonas en las cuales los microcréditos serán otorgados.
- Controlar que la colocación de microcréditos se realice dentro de áreas determinadas.
- Controlar que las zonas en las cuales los Asesores de Microcrédito realizan sus actividades, sean aquellas especificadas.
- Determinar los posibles riesgos que se pueden presentar dentro de las Zonas en las cuales se otorgan microcréditos.

3. Definiciones

- Demanda Potencial.

Demanda de un producto o servicio que se espera exista en un área y en un tiempo determinado. La misma puede ser expresada en número de productos o en el valor de los mismos.

Consiste en un presupuesto respecto al número potencial de consumidores de un producto o servicio.

- Segmentación del Mercado.

Proceso que segmenta a un mercado, es decir, lo subdivide en diferentes porciones, cada una de ellas clasificada en función de características o necesidades similares, con el objeto de crear porciones relativamente homogéneas.

- Ratios en Cadena.

Herramienta de marketing que calcula el tamaño aproximado de la demanda potencial que puede existir en un sector o en una zona para un producto o servicio determinado.

- Zonas Atendidas.

Aquellos territorios en los cuales Fundación Alternativas para el Desarrollo ha otorgado microcréditos.

- Zonas Determinadas.

Aquellos territorios que Fundación Alternativas para el Desarrollo ha determinado para el otorgamiento microcréditos, luego de determinar la Demanda Potencial y realizar la Segmentación de Mercado.

- Estadística Descriptiva

Análisis básico de la Estadística que utiliza gráficas para presentar datos recolectados, de manera ordenada, con el objeto de facilitar su comprensión y análisis,

Dentro de los Gráficos de la Estadística Descriptiva tenemos: barras, líneas, circulares, áreas, cartogramas, mixtos, histogramas, dispersión, pictogramas, entre otros.

4. Responsables.

Son responsables de la ejecución de las diferentes actividades para realizar Control de la Etapa de Zonificación las siguientes personas:

- Gerencia de Negocios.
- Jefes de Agencias
- Asesores de Microcrédito.
- Asistentes Operativos

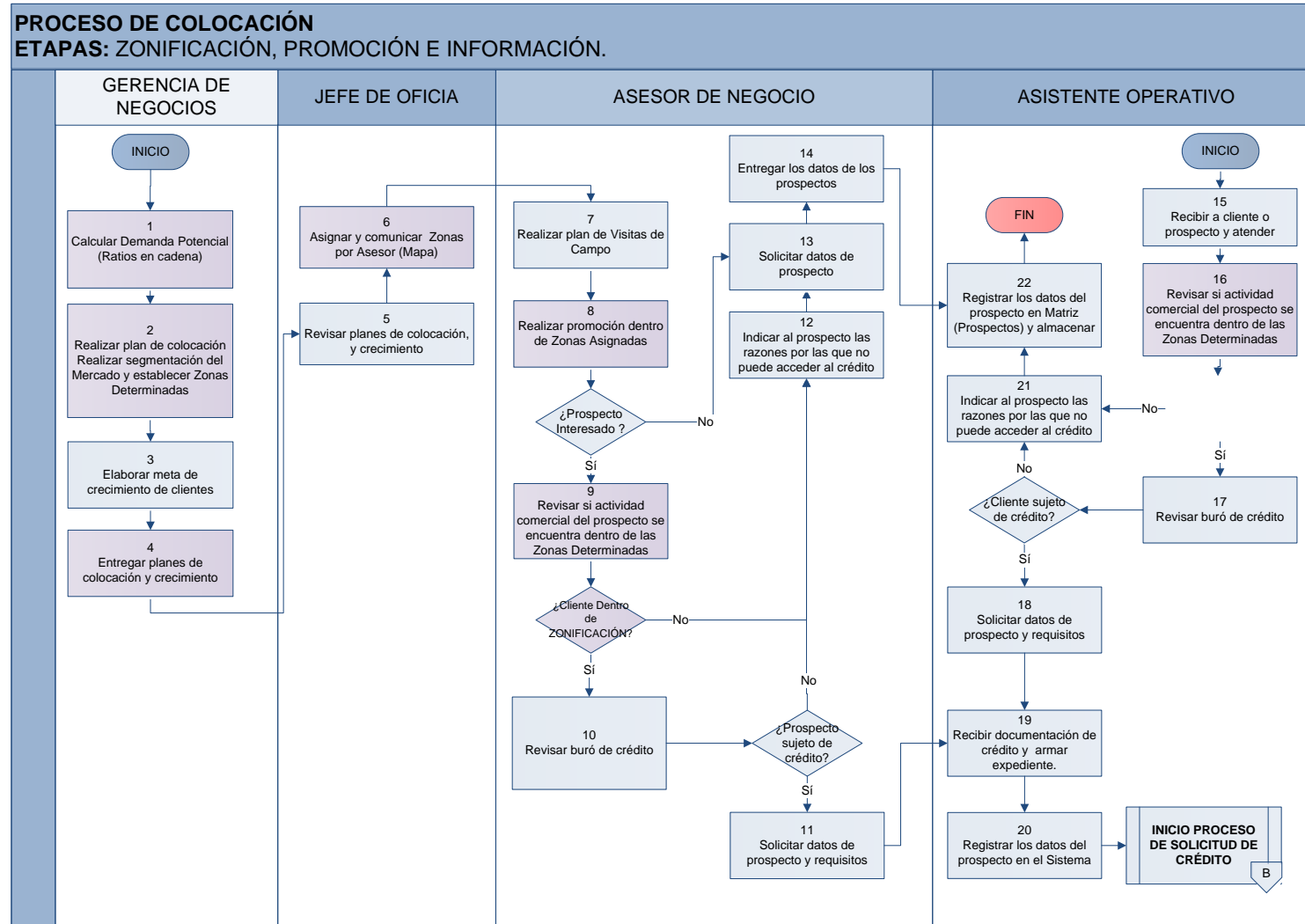
5. Proceso

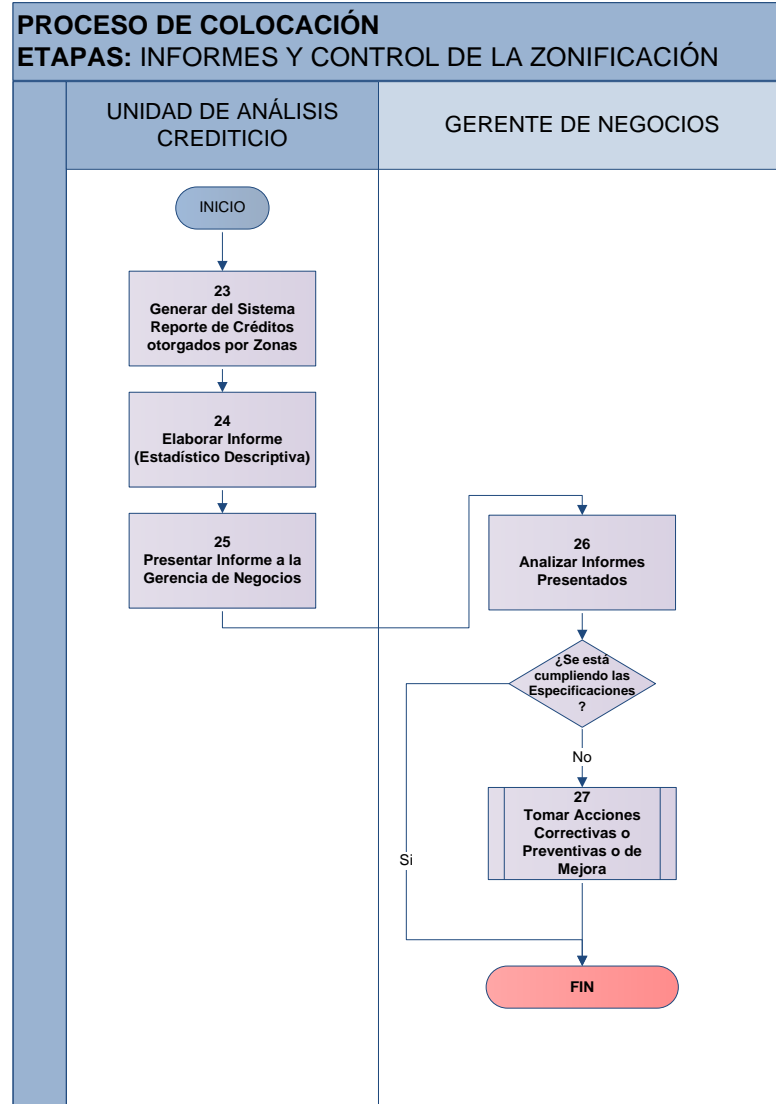
5.1 Actividades.

Actividades en orden cronológico para la aplicación de Ratios en Cadena en la Zonificación y su Control		
Responsable (Cargo)	Número de Actividad en Flujo grama	Detalle
Gerente de Negocios	1	Calcular demanda potencial existente en las zonas aledañas a las Agencias de la Fundación, utilizando la herramienta de Ratios en Cadena. $Dp = n * \% \text{ajustables}$ En donde: Dp, es la demanda potencial; n, el tamaño del mercado; % porcentajes ajustables
	2	Realizar el Plan de colocación, la segmentación del Mercado y establecer Zonas Determinadas.
	4	Entregar Planes de colocación y crecimiento a los Jefes de Agencia.
Jefes de Agencia	6.	Asignar y Comunicar Zonas Determinadas por Asesores de Microcrédito y establecer en las Agencias un mapa con las mismas.
Asesor de microcrédito	8.	Realizar promoción dentro de las Zonas Asignadas.
	9	Revisar actividad comercial del prospecto se encuentra dentro de las Zonas Determinadas.
Asistente Operativo	16	Revisar actividad comercial del prospecto se encuentra dentro de las Zonas Determinadas.
Jefes de Agencia	23	Generar del Sistema reporte de créditos otorgados por Zonas.
	24	Elaborar Informe sobre el cumplimiento de la colocación dentro de las Zonas Determinadas, utilizando herramientas de Estadística Descriptiva.


	25	Presentar Informe a la Gerencia de Negocios.
Gerente de Negocios	26.	Analizar Informes presentados por los Jefes de Agencia respecto al cumplimiento de la colocación dentro de Zonas Determinadas.
	27.	Tomar acciones correctivas, preventivas o de mejora..

5.2 Flujograma.





Anexo 9. Instructivo para la Elaboración de Gráficas de Control por Atributos para la Etapa de Solicitud de Crédito

 Fundación alternativa <small>alternativas posibles</small>	INSTRUCTIVO PARA LA ELABORACIÓN DE GRÁFICAS DE CONTROL POR ATRIBUTOS PARA LA ETAPA DE SOLICITUD DE CRÉDITO	REV: 01 Fecha:
		Páginas ...

FICHA TÉCNICA				
Título:		INSTRUCTIVO PARA LA ELABORACIÓN DE GRÁFICAS DE CONTROL POR ATRIBUTOS PARA LA ETAPA DE SOLICITUD DE CRÉDITO		
Alcance:		Todas las oficinas		
INDICE				
1. Introducción				
2. Objetivos				
3. Definiciones				
4. Responsables.				
5. Proceso				
5.1. Actividades				
5.2. Flujograma.				
6. Documentos Relacionados				
	Nombre	Cargo	Fecha	Firma
Aprobado por:				
Revisado por:				
Elaborado por:				

1. Introducción.

La correcta ejecución del Proceso de otorgamiento de Microcréditos, requiere un control especial de varias de sus Etapas que permita, a través de herramientas prácticas, llegar a que la ejecución del mismo sea óptima, aminorando los riesgos presentes al otorgar créditos, en especial el de incumplimiento.

El Expediente de Crédito se compone de una serie de documentos, por ejemplo la Solicitud y Matriz de Crédito, los mismos que son utilizados por la Fundación para levantar información que permita conocer su realidad del prospecto (potencial cliente),

su capacidad de pago y formalizar el requerimiento que se realiza para acceder al otorgamiento de un microcrédito.

Durante el Proceso de Microcrédito el Expediente es sometido varias veces a revisión, y todos los hallazgos encontrados son registrados con el objeto de analizar su calidad de los mismos.

Los hallazgos que se encuentran modifican el tiempo del proceso e incluso pueden llevar a que la Solicitud de Crédito sea rechazada. Por tanto, controlar el número de Expedientes que presenten hallazgos, permite tomar acciones para que muchas de ellos no sigan presentándose.

El presente Instructivo determina como se debe realizar el Control de los Hallazgos encontrados en el Expediente de Microcrédito, utilizando las Gráficas de Control Estadísticas de Procesos por Atributos.

2. Objetivos.

- Determinar los controles existentes para el Proceso de otorgamiento de Microcréditos realizado por la Fundación.
- Mantener al Proceso de otorgamiento de Microcréditos dentro de parámetros establecidos.
- Establecer un control sobre el contenido de los Expedientes de Crédito y determinar los defectos que pueden presentar.
- Establecer Gráficas de Control por atributos que permitan conocer, el porcentaje de Expedientes de Crédito que presenta errores y la cantidad de errores que se presentan por Expediente.
- Visualizar tanto el porcentaje de Expedientes con errores, como el número de errores que se presentan por Expediente de manera clara.

3. Definiciones

- **Solicitud de Crédito.**

Formato establecido por la Fundación para registrar y formalizar el requerimiento para acceder a un microcrédito. Contiene información general y el pedido expreso de una persona para acceder a un préstamo.

La Solicitud de Crédito contiene varios campos dentro de los cuales se registra la siguiente información:

- ✓ Datos personales del interesado
- ✓ Dirección domiciliaria y teléfonos de contacto
- ✓ Tiempo de estabilidad domiciliaria
- ✓ Actividad comercial del interesado
- ✓ Tiempo de estabilidad de la actividad económica
- ✓ Dirección de la actividad económica y teléfonos
- ✓ Referencias personales
- ✓ Destino que se dará al microcrédito

- **Matriz de Crédito.**

Formato establecido por la Fundación para registrar información general y aquella correspondiente a la actividad económica que realiza la persona que ha solicitado un microcrédito.

La Matriz de Crédito posee una serie de campos que deben ser llenados íntegramente con información obtenida, por el Asesor de Crédito, durante la Epata de Verificación, dentro de los cuales tenemos:

- ✓ Información Financiera del Hogar
- ✓ Información Financiera del Negocio
- ✓ Análisis de Compras y Ventas
- ✓ Análisis de Costos de Producción y Gastos del Negocio

- ✓ Análisis de Inventarios
- ✓ Balance General y Estado de Resultados
- ✓ Indicadores Financieros
- ✓ Propuesta de Crédito
- ✓ Medio de Aprobación

- Hallazgo

El término Hallazgo hace referencia a la detección de una posible falla, error, defecto, o ausencia u omisión de información dentro del Expediente de Crédito. Es el incumplimiento de un requerimiento que puede llevar a una no conformidad.

Una No Conformidad se presenta, cuando el hallazgo encontrado dentro del Expediente no es solventado, ni corregido.

Los hallazgos en el Expediente, de manera ejemplificativa y no limitante, pueden ser:

- ✓ Nombres, Estado Civil, Edad u otro, en la Solicitud no coinciden con los de los documentos.
- ✓ Referencias personales y de negocios, no validan la información constante en la Solicitud de Crédito.
- ✓ Información en la Matriz de Crédito no responde a la realidad del Negocio, o esta incompleta.
- ✓ Documentos de respaldo no coinciden con la información en el Expediente, o es insuficiente.

- Control.-

“Es la posibilidad de manejar alguna de las condiciones esenciales que determinan que un suceso se produzca o no. Eliminación de los efectos extraños que intervienen...”
(Tamayo Tamayo, 1996, pág. 310)

- Control de Procesos.-

“Control de procesos, es el conjunto de elementos –en su mayor parte indicadores- cuyo seguimiento y evaluación permitirán a la dirección un adecuado conocimiento de la situación de la empresa” (Gilli, Arostegui, Doval, Iesulauro, & Shulman, 2011, pág. 296)

- Control Estadístico de Procesos.-

“El control estadístico de procesos (CEP) es una metodología para monitorear la calidad de los procesos de manufactura y entrega de servicio para ayudar a identificar y eliminar las causas no deseadas de la variación” (Collier & Evans, 2009, pág. 691)

- Gráfica de Control.

Consiste en una Gráfica que permite controlar cronológicamente las características de calidad del producto, parte o unidad, mediante su comparación con límites preestablecidos.

- Gráfica de Control de Atributos.

Las Gráficas de control por atributos, se basan en la observación del cumplimiento de una característica en particular, determinan la presencia o ausencia de la misma ya sea dentro un proceso, un producto, o un servicio

- Gráfica de Control p.

La «gráfica p», es una Gráfica de control por atributos que se emplea para controlar la porción de productos o servicios defectuosos generados por un proceso.

- Gráfica de Control c.

La «gráfica c», es una Gráfica de control por atributos que se emplea para controlar el número de defectos cuando en un producto o servicio puede haber más de un defecto.

- Tamaño de la muestra.

Número de unidades que componen una muestra extraída de una población, con el objeto de que los datos que se obtienen de la misma, sean representativos en función de la población.

Para el cálculo del tamaño de la muestra se utilizan la Inferencia de Porciones y la Inferencias de Medias.

- Inferencia de Proporciones.

Fórmula utilizada para conocer el tamaño de una muestra, cuando aquello que desea conocer es un porcentaje de los datos analizados.

- Inferencia de Medias

Fórmula utilizada para conocer el tamaño de una muestra, cuando aquello que desea conocer es un valor específico de los datos analizados.

4.Responsables.

Son responsables de la ejecución de las diferentes actividades para realizar Control de la Etapa de Zonificación las siguientes personas:

- Gerencia de Negocios.
- Jefes de Agencias
- Asesores de Microcrédito.
- Asistentes Operativos

5. Proceso

5.1. Actividades.

Actividades en orden cronológico relacionadas al Control de la Solicitud de Crédito		
Responsable (Cargo)	Número de Actividad en Flujo grama	Detalle
Asesor de Microcrédito	3	Llenar correctamente la Solicitud y Matriz de crédito, conjuntamente con el potencial cliente, durante la Evaluación in situ del Negocio.
Jefes de Agencia	5	Recibir y Revisar el Expediente de Microcrédito, en especial el contenido de la Solicitud y Matriz Crediticia.
	6	En caso de existir hallazgos devolver Expediente de Microcrédito al Asesor de Microcrédito para corrección.
Asesor de Microcrédito	10	Registrar Hallazgo, y en caso de ser posible, proceder a la corrección o justificación de los hallazgos del Expediente de Microcrédito. Repetir desde el paso 5.
Unidad de Análisis Crediticio	16.	Recibir y Revisar el Expediente de Microcrédito, en especial el contenido de la Solicitud y Matriz Crediticia.
	17.	En caso de existir hallazgos registrarlos y solicitar corrección al Asesor de Microcrédito.
Asesor de Microcrédito	10	En caso de ser posible, proceder a la corrección o justificación de los hallazgos del Expediente de Microcrédito. Repetir desde el paso 5.
Unidad de Análisis Crediticio	19	Generar del Sistema reporte de hallazgos encontrados en los Expedientes.
	20.	Elaborar Informe con Gráficos de Control por atributos c y p. Determinar tamaño de la muestra conforme al gráfico a utilizar.
		<p>Gráfica de Control p. Se emplea la siguiente fórmula de Inferencias de Porciones:</p> $n = \frac{z^2 pq N}{e^2 (N - 1) + z^2 pq}$ <p>En donde: n, es el tamaño de la muestra z, el número de desviaciones estándar alrededor de la media para determinar el intervalo de confianza. e, error de estimación p, porción de la muestra a favor q, porción de la muestra en contra N, la población</p> <p>Gráfica de Control c. Se emplea la siguiente fórmula de Inferencias de Medias:</p> $n = \frac{z^2 \sigma^2 N}{e^2 (N - 1) + z^2 \sigma^2}$ <p>En donde: n, es el tamaño de la muestra</p>

z , el número de desviaciones estándar alrededor de la media para determinar el intervalo de confianza.
 σ , desviación estándar
 e , error de estimación
 N , la población

Calcular el Número de Unidades no Conformes y el Número de Disconformidades por Unidad (por Expediente)

Gráfica de Control p.

Para el cálculo de la fracción de unidades no conformes:

$$p = (\text{unidades no conformes de la muestra})/n \times 100$$

En donde:

p , es la fracción de unidades no conformes

n , es el tamaño de la muestra

Para el cálculo de la fracción media de unidades no conformes:

$$\bar{p} = \Sigma p / N$$

En donde:

\bar{p} , es la fracción media de unidades no conformes

p , es la no conformidad por unidad

N , el número de muestras

Para el cálculo de la media de muestras.

$$\bar{n} = \Sigma n / N$$

En donde:

\bar{n} , es la media de muestras

20.2.

n , son las muestras

N , el número de muestras

Gráfica de Control c.

Para el cálculo de las disconformidades por unidad de la muestra.

$$c = (\text{Número total de Disconformidades por muestra})/n$$

En donde:

c , disconformidades por unidad de la muestra

n , piezas verificadas

Para el cálculo de la media de disconformidades por unidad de la muestra.

$$\bar{c} = \Sigma c / N$$

En donde:

\bar{c} , es la media de disconformidades

N , el número de muestras

Para el cálculo de la media de muestras.

$$\bar{n} = \Sigma n / N$$

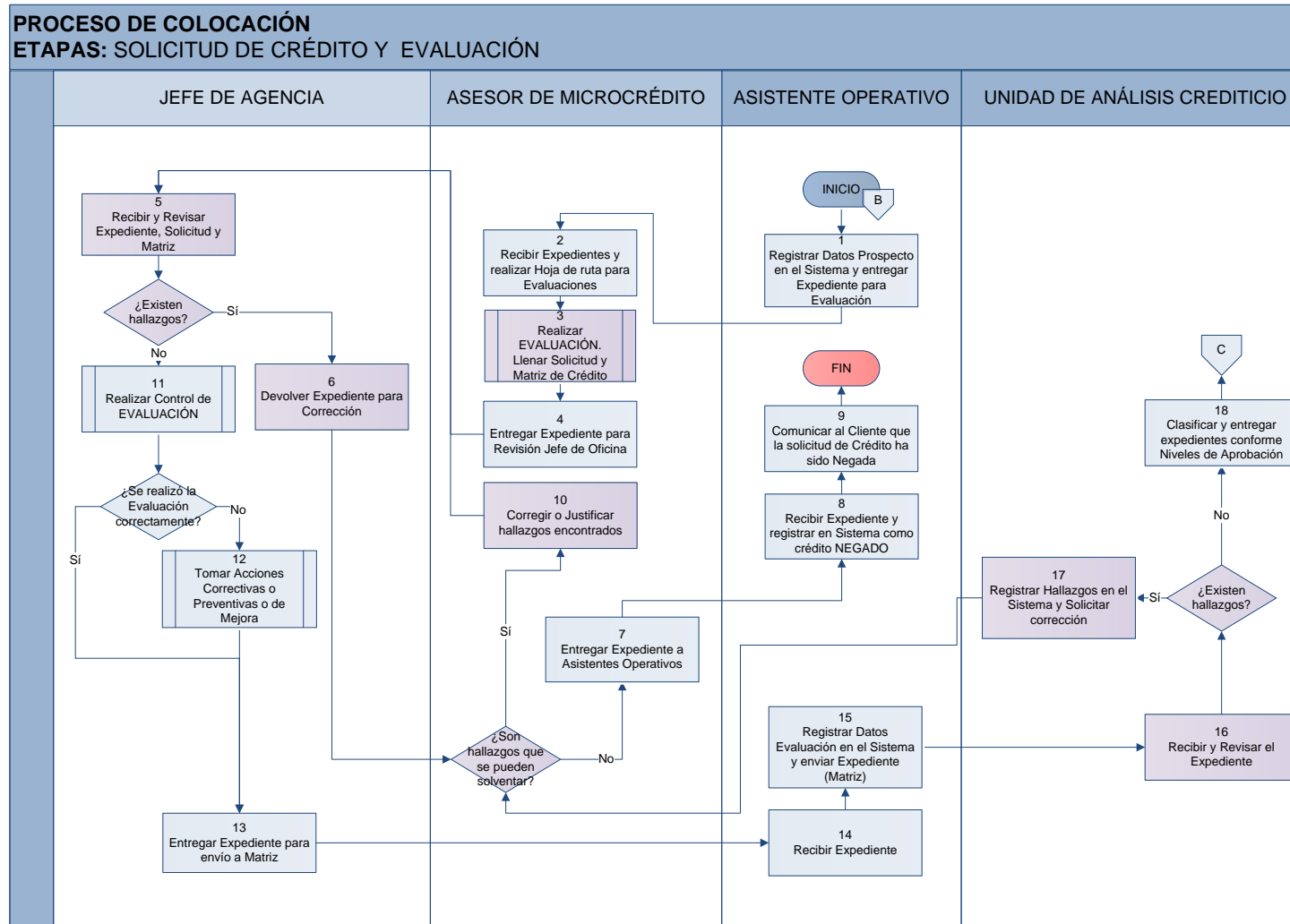
En donde:

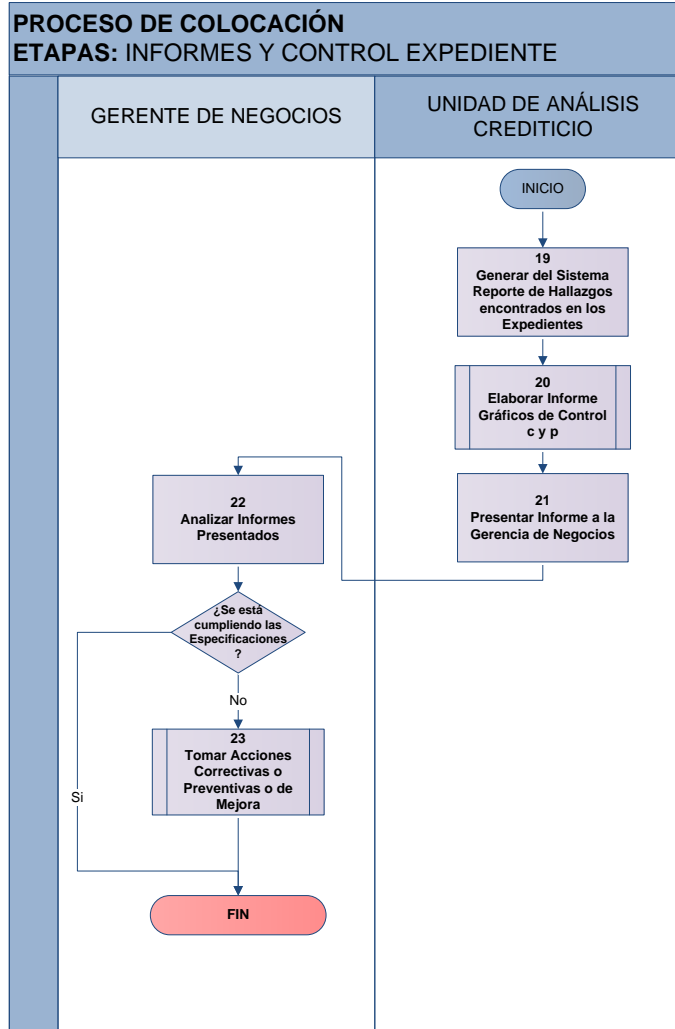
\bar{n} , es la media de muestras

n , son las muestras

<i>N</i> , el número de muestras	
Calcular los límites de Control	
Gráfica de Control p.	
Para el cálculo de los límites de control se utiliza::	
$LCSp = \bar{p} + z \times \sqrt{\frac{\bar{p}(100 - \bar{p})}{\bar{n}}}$	
$LCIp = \bar{p} - z \times \sqrt{\frac{\bar{p}(100 - \bar{p})}{\bar{n}}}$	
20.3	En donde:
	<i>LCSp</i> , es el límite de control superior de porciones <i>LCIp</i> , es el límite de control inferior de porciones
Gráfica de Control c.	
Para el cálculo de los límites de control se utiliza:	
$LCSc = \bar{c} + z \times \sqrt{\frac{\bar{c}}{\bar{n}}}$	
$LCIc = \bar{c} - z \times \sqrt{\frac{\bar{c}}{\bar{n}}}$	
	En donde:
	<i>LCSc</i> , es el límite de control de unidades disconformes <i>LCIc</i> , es el límite de control de unidades disconformes
20.4	Verificar si los Límites de Control son representativos.
20.5	En caso que existan datos de la muestra fuera de los límites de control, eliminar datos y repetir desde el paso 20.3, en su defecto continuar al siguiente paso.
20.6	Representar gráficamente los datos a analizar con los límites calculados.
21	Presentar Informe a la Gerencia de Negocios.
Gerente de Negocios	22. Analizar Informes presentados por los Jefes de Agencia respecto al cumplimiento de la colocación dentro de Zonas Determinadas.
	24. En caso de ser necesario, tomar acciones correctivas, preventivas o de mejora.

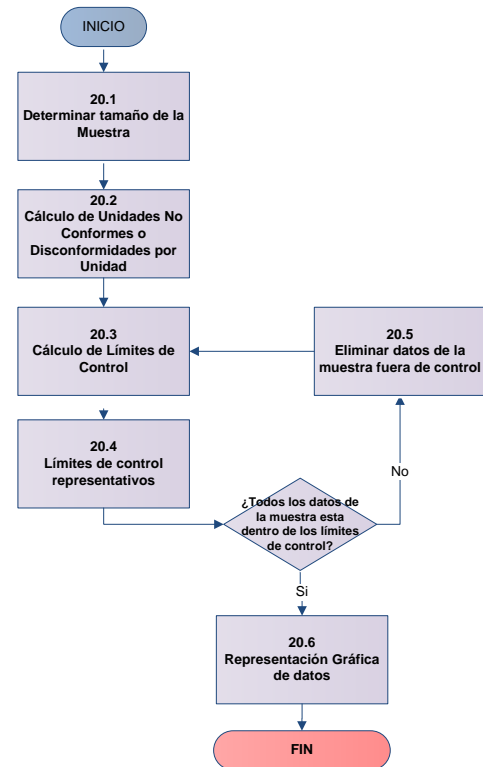
5.2. Flujograma.





PROCESO DE COLOCACIÓN
SUB ETAPA: CONSTRUCCIÓN GRAFICOS DE CONTROL

UNIDAD DE ANÁLISIS CREDITICIO



6. Documentos relacionados.

- Manual para el otorgamiento y la recuperación de microcréditos
- Formato de Solicitud de Crédito
- Formato de Matriz de Crédito

Anexo 10. Instructivo para realizar el Control aleatorio de la Etapa de Evaluación.

 Fundación Alternativa <small>abrimos puertas</small>	INSTRUCTIVO PARA REALIZAR EL CONTROL ALEATORIO DE LA ETAPA DE EVALUACIÓN.	REV: 01 Fecha:
		Páginas...

FICHA TÉCNICA				
Título:		INSTRUCTIVO PARA REALIZAR EL CONTROL ALEATORIO DE LA ETAPA DE EVALUACIÓN.		
Alcance:		Todas las oficinas		
INDICE				
1. Introducción				
2. Objetivos				
3. Definiciones				
4. Responsables.				
5. Proceso				
5.1. Actividades				
5.2. Flujograma.				
6. Documentos Relacionados				
	Nombre	Cargo	Fecha	Firma
Aprobado por:				
Revisado por:				
Elaborado por:				

1 Introducción.

La correcta ejecución del Proceso de otorgamiento de Microcréditos, requiere un control especial de varias de sus Etapas que permita, a través de herramientas prácticas, llegar a que la ejecución del mismo sea óptima, aminorando los riesgos presentes al otorgar créditos, en especial el de incumplimiento.

Una de las Etapas más importantes del proceso de otorgamiento de Microcréditos es la Evaluación. Durante ésta, el Asesor de Microcrédito conoce y levanta la información personal y del negocio de manera directa, palpando la realidad y la capacidad de pago del prospecto.

El Control de la etapa de Evaluación está a cargo cada Jefe de la Agencia, quien corrobora que la visita haya sido realizada y que la información que se ha obtenido sea la correcta,

sin embargo, el número de operaciones que se realizan mensualmente hace que sea imposible visitar a todos los clientes; por este motivo, se debe establecer un sistema aleatorio de control que permita tener un grado de certeza aceptable sobre las Evaluaciones realizadas.

El presente Instructivo determina como se debe realizar el control aleatorio sobre las Evaluaciones realizadas a los clientes, manteniendo un grado de calidad determinado, utilizando de los lineamientos establecidos en la norma ISO 2859-1,

2 Objetivos.

Determinar los controles existentes para el Proceso de otorgamiento de Microcréditos realizado por la Fundación.

Mantener al Proceso de otorgamiento de Microcréditos dentro de parámetros establecidos.

Establecer los parámetros para utilizar los lineamientos de la norma ISO 2859-1 para realizar el control de las Evaluaciones.

Establecer un control sobre la ejecución y calidad de las Evaluaciones realizadas.

3 Definiciones

Las siguientes definiciones son tomadas de la Norma **ISO 2859-1**

- **Norma ISO 2859-1:1999**

Norma que especifica los planes y procedimientos de muestreo para una inspección por atributos. Esta indexada en términos del nivel de calidad aceptable «NAC» o «AQL».

Su propósito es estimular a través de la presión económica y psicológica de la no aceptación de lotes, para mantener un promedio del proceso como mínimo tan bueno como el «NAC» especificado

- **Nivel de Calidad Aceptable.**

El Nivel de Calidad Aceptable «NAC» o «AQL» por sus siglas en inglés, es el porcentaje máximo de No Conformidades que se puede presentar dentro de un Lote para el que mismo sea aceptado, adicionalmente determina las reglas del plan de muestreo.

El «NAC» se lo expresa en porcentaje de ítems no conformes o en no conformidades por cien ítems. Usualmente se lo fija por una especificación, o dependiente de la industria o el servicio en donde se lo vaya a utilizar.

El «NAC» que Fundación Alternativas para el Desarrollo utilizará es del 10%.

- **Niveles de Inspección.**

El Nivel de Inspección, determina un tamaño relativo de la muestra que se debe utilizar conforme al número de ítems producidos y el Plan de muestreo que se debe aplica.

La ISO 2859-1:1999, asigna una letra para cada Nivel de Inspección, las cuales varían dependiendo del número de elementos que conforman el Lote, existen niveles desde 2 hasta más de 500,000 unidades producidas por Lote.

A continuación se presentan las Tablas de Nivel de Inspección:

Tabla 76 . Niveles de Inspección.

Tamaño del lote o lote de producción	Niveles especiales de inspección				Niveles generales de inspección		
	S-1	S-2	S-3	S-4	I	II	III
2 a 8	A	A	A	A	A	A	B
9 a 15	A	A	A	A	A	B	C
16 a 25	A	A	B	B	B	C	D
26 a 50	A	B	B	C	C	D	E
51 a 90	B	B	C	C	C	E	F
91 a 150	B	B	C	D	D	F	G
151 a 280	B	C	D	E	E	G	H
281 a 500	B	C	D	E	F	H	J
501 a 1 200	C	C	E	F	G	J	K
1 201 a 3 200	C	D	E	G	H	K	L
3 201 a 10 000	C	D	F	G	J	L	M
10 001 a 35 000	C	D	F	H	K	M	N
35 001 a 150 000	D	E	G	J	L	N	P
150 001 a 500 000	D	E	G	J	M	P	Q
500 001 y mayor	D	E	H	K	N	Q	R

Nota: Fuente: Norma ISO 2859-1:1999, Letras código del tamaño de muestra.

- **Plan de Muestreo.**

Los Planes de muestreo, conforme a la Norma ISO 2859-1:1999 consisten en Tablas dentro de las cuales se determina, el número de elementos no conformes que se debe encontrar para aceptar o rechazar un lote, en función del tamaño del lote de producción, del Nivel de Inspección y del Nivel de Calidad Aceptable escogidos.

Las siguientes tablas contienen los Planes de Muestreo Simple para los Tipos de Inspecciones Normal, Estricta y Reducida.

Tabla 77 . Plan de Muestreo Simple, Inspección Normal.

[illegible]

☛ Usar el primer plan de muestreo bajo la flecha. Si el tamaño de la muestra es igual o excede al tamaño del lote, efectuar inspección 100%.

 = Usar el primer plan de muestreo sobre la flecha.

Ac = Numero de aceptación.

Re - Número de rechazo.

Nota: Fuente: Norma ISO 2859-1:1999, Letras código del tamaño de muestra.

Tabla 78 . Plan de Muestreo Simple, Inspección Estricta.

[illegible]

☛ Usar el primer plan de muestreo bajo la flecha. Si el tamaño de la muestra es igual o excede al tamaño del lote, efectuar inspección 100%.

↑ = Usar el primer plan de muestreo sobre la flecha.

Ac = Numero de aceptacion.

Re = Número de rechazo.

Nota: Fuente: Norma ISO 2859-1:1999, Letras código del tamaño de muestra.

Tabla 79 . Plan de Muestreo Simple, Inspección Reducida

[illegible]

☞ Usar el primer plan de muestreo bajo la flecha. Si el tamaño de la muestra es igual o excede al tamaño del lote, efectuar inspección 100%.

 = Usar el primer plan de muestreo sobre la flecha.

Ac = Numero de aceptación.

Re = Numero de rechazo.

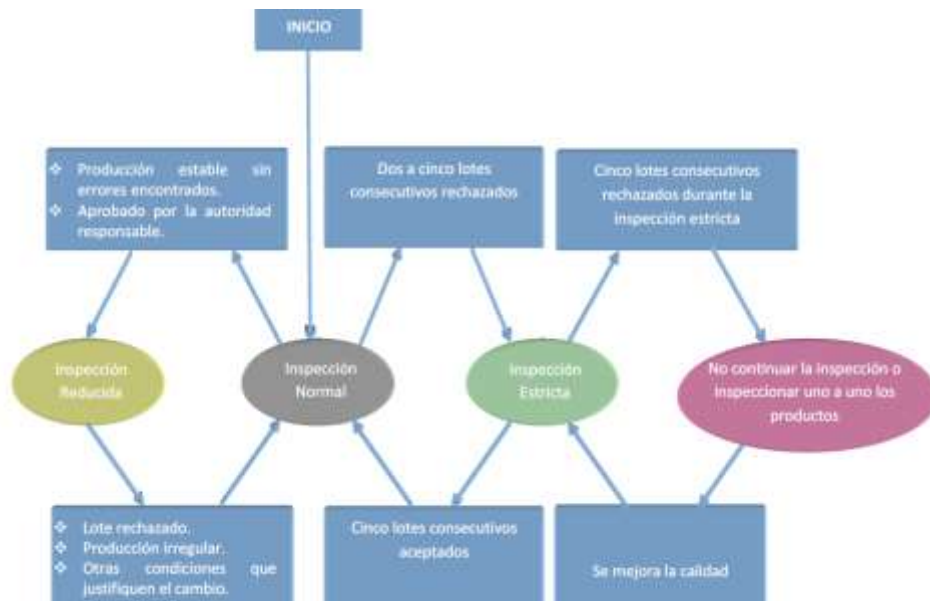
Nota: Fuente: Norma ISO 2859-1:1999, Letras código del tamaño de muestra.

- **Tipos de Inspección.**

El Tipo de Inspección, indica la rigurosidad que se desea dar, ya sea normal, estricta o reducida.

La variación en el Tipo de Inspección radica en el número de no conformidades máximas que se pueden encontrar para declarar a un Lote conforme.

La Norma recomienda comenzar con un tipo de Inspección Normal y establece las siguientes reglas de cuando pasar de una a otra:



Fuente: (ISO 2859-1, 1999).

4 Responsables.

Son responsables de la ejecución de las diferentes actividades para realizar Control de la Etapa de Evaluación las siguientes personas:

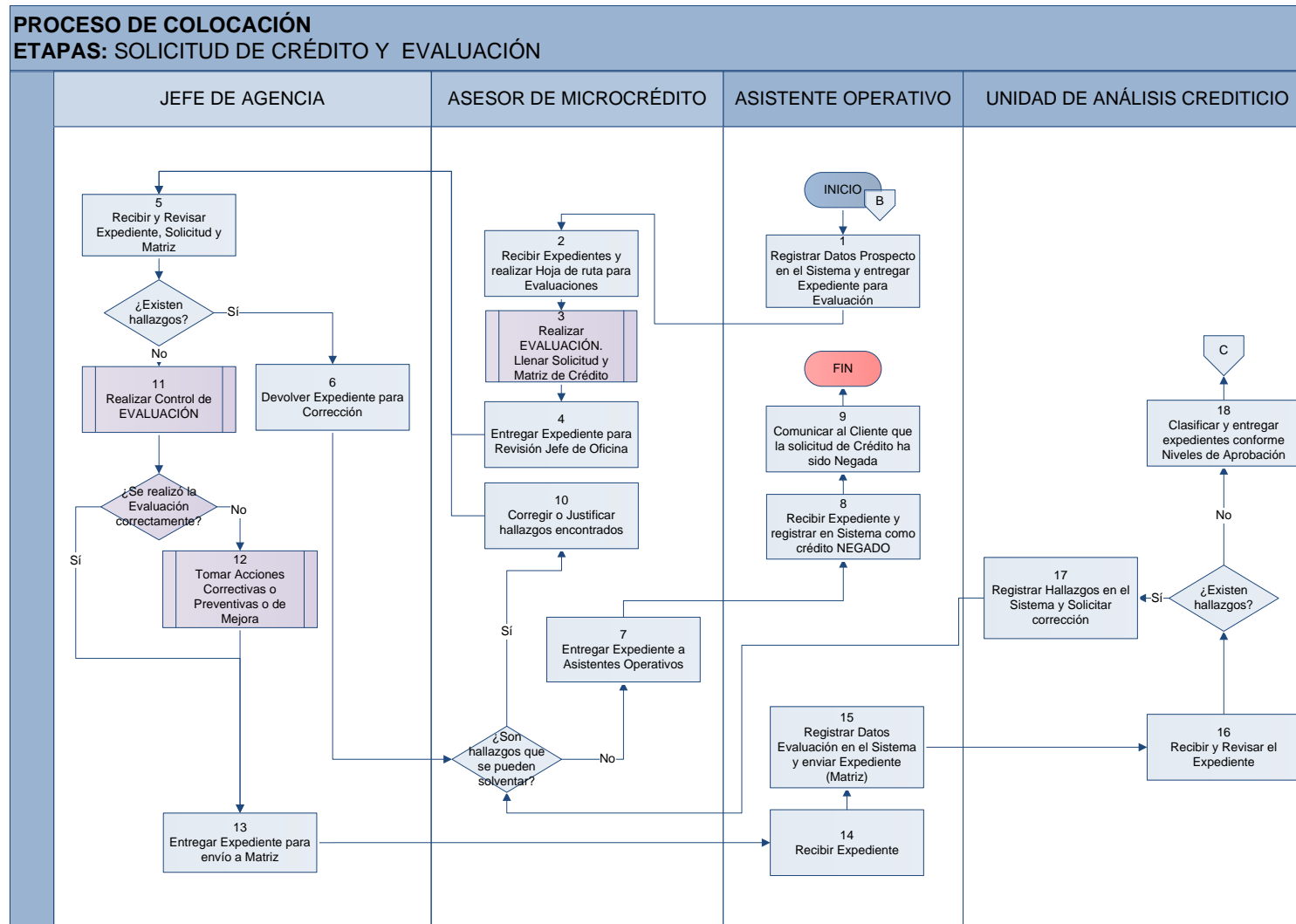
- **Jefes de Agencias**
- **Asesor de Microcrédito**

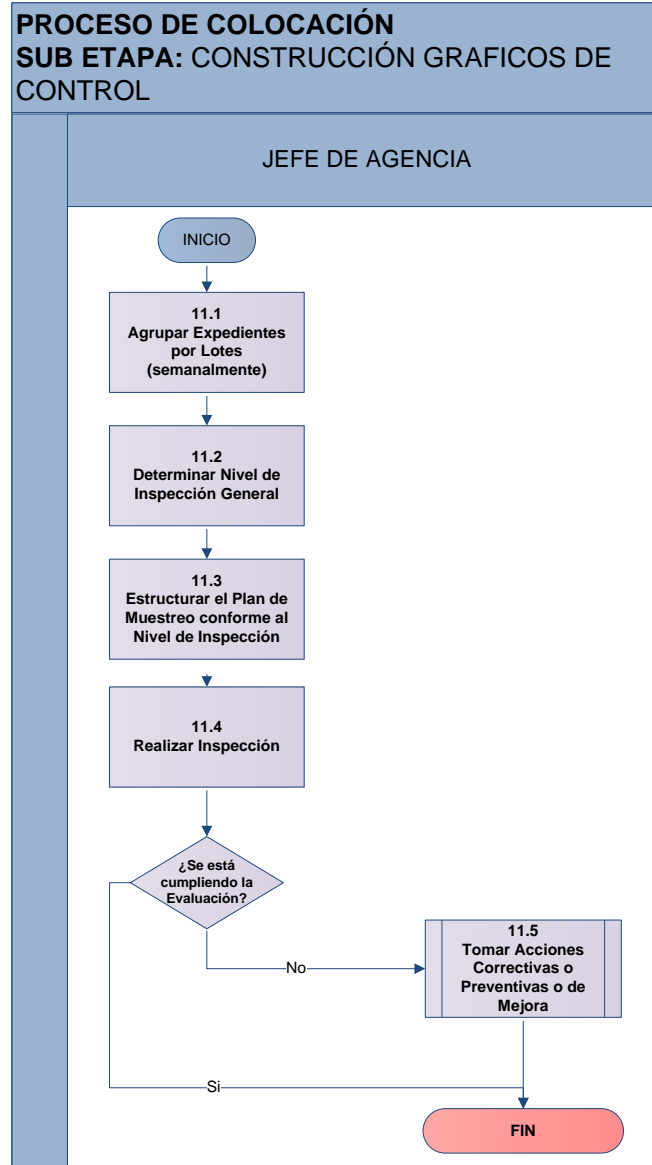
5 Proceso

5.1 Actividades.

Actividades en orden cronológico relacionadas al Control Aleatorio de la Etapa de Evaluación		
Responsable (Cargo)	Número de Actividad en Flujo grama	Detalle
Asesor de Microcrédito	3	Realizar la Evaluación y llenar la Solicitud y Matriz de Crédito durante la Visita In Situ conjuntamente con el cliente
	11	Realizar el Control de la Evaluación aplicando la muestreo aleatorio.
Jefes de Agencia	11.1	Agrupar los Expedientes recibidos en Lotes (semanalmente)
	11.2	Revisar la Tabla de Niveles de Inspección y escoger en el Nivel de Inspección General la letra correspondiente de acuerdo al tamaño del lote
	11.3	Estructurar el Plan de Muestreo conforme al Nivel de Inspección
	11.4	Realizar Inspección seleccionando el número de elementos constante en el Plan al azar
	11.5	En caso de que no se esté cumpliendo con la Evaluación tomar acciones correctivas, preventivas o de mejora

5.2 Flujoograma.





6 Correcciones, Acciones Correctivas y Amonestaciones.

Dentro de las acciones que se pueden tomar en caso de que se detecte que no se ha realizado adecuadamente la Evaluación tenemos:

Correcciones.- Solicitar la realización de la Evaluación nuevamente.

Acciones Correctivas.- A determinar luego de analizar la causa raíz de los problemas detectados en la Evaluación.

Llamados de Atención verbales o escritos

Amonestaciones económicas.- Hasta el 10% del sueldo.

Retiro del Lote de operaciones rechazadas, del cálculo para pago de comisiones.

7 Documentos relacionados.

Manual para el otorgamiento y la recuperación de microcréditos

Norma ISO 2859-1:1999

Anexo 11. Instructivo para la Elaboración de Gráficas de Control del Tiempo requerido para la Etapa de Aprobación.

 Fundación alternativa <small>abrimos puertas</small>	INSTRUCTIVO PARA LA ELABORACIÓN DE GRÁFICAS DE CONTROL POR VARIABLES PARA LA ETAPA DE APROBACIÓN	REV: 01 Fecha:
		Páginas

FICHA TÉCNICA				
Título:		INSTRUCTIVO PARA LA ELABORACIÓN DE GRÁFICAS DE CONTROL DEL TIEMPO REQUERIDO PARA LA ETAPA DE APROBACIÓN		
Alcance:		Todas las oficinas		
INDICE				
1. Introducción				
2. Objetivos				
3. Definiciones				
4. Responsables				
5. Proceso				
5.1. Actividades				
5.2. Flujograma				
6. Documentos Relacionados				
	Nombre	Cargo	Fecha	Firma
Aprobado por:				
Revisado por:				
Elaborado por:				

1 Introducción.

La correcta ejecución del Proceso de otorgamiento de Microcréditos, requiere un control especial de varias de sus Etapas que permita, a través de herramientas prácticas, llegar a que la ejecución del mismo sea óptima, aminorando los riesgos presentes al otorgar créditos, en especial el de incumplimiento.

El tiempo que se requiere para la Aprobación de un microcrédito es uno de los factores más importantes para las personas que solicitan un préstamo, la demora que se puede presentar en el análisis de los Expedientes, en ocasiones puede ser el elemento

diferenciador para continuar o detener la solicitud de crédito, razón por la cual controlar el tiempo para Analizar y Aprobar un expediente es muy importante.

El presente Instructivo determina cómo se debe realizar el Control del Tiempo de Aprobación de un microcrédito, utilizando las Gráficas de Control Estadísticas de Procesos por Variables.

2 Objetivos.

Determinar los controles existentes para el Proceso de otorgamiento de Microcréditos realizado por la Fundación.

Mantener al Proceso de otorgamiento de Microcréditos dentro de parámetros establecidos.

Establecer un control estadístico del tiempo que se requiere para Aprobar un microcrédito.

Determinar los límites, tiempo máximo y mínimo, dentro de los cuales se debe ejecutar la Etapa de Aprobación del Proceso de otorgamiento de Microcréditos.

3 Definiciones

- **Hallazgo**

El término Hallazgo hace referencia a la detección de una posible falla, error, defecto, o ausencia u omisión de información dentro del Expediente de Crédito. Es el incumplimiento de un requerimiento que puede llevar a una no conformidad.

Una No Conformidad se presenta, cuando el hallazgo encontrado dentro del Expediente no es solventado, ni corregido.

Los hallazgos en el Expediente, de manera ejemplificativa y no limitante, pueden ser:

- ✓ Nombres, Estado Civil, Edad u otro, en la Solicitud no coinciden con los de los documentos.

- ✓ Referencias personales y de negocios, no validan la información constante en la Solicitud de Crédito.
- ✓ Información en la Matriz de Crédito no responde a la realidad del Negocio, o esta incompleta.
- ✓ Documentos de respaldo no coinciden con la información en el Expediente, o es insuficiente.

- **Errores en el Proceso.**

- ✓ Hace referencia a los errores en el proceso que ocasionan que se deba reprocesar los Expedientes durante la Etapa de Aprobación, dentro de estos, de manera enunciativa y no limitante se tiene:
- ✓ Reprocesos de Etapas anteriores por encontrar No conformidades en el contenido del Expediente de Microcrédito.
- ✓ Falta de experiencia o conocimientos (políticas) por parte del personal involucrado en la Aprobación.
- ✓ Ausencia del personal involucrado en la Aprobación.
- ✓ Demoras en el proceso de constatación de referencias.
- ✓ Problemas en el sistema informático de la Fundación.
- ✓ Problemas en el sistema de la Función Judicial para revisión de antecedentes.
- ✓ Problemas en el Sistema de Registro Crediticio del Sistema Nacional de Datos Públicos, para revisión de historial.
- ✓ Sobrecarga de trabajo.
- ✓ Problemas en la lectura de las solicitudes de Microcrédito.
- ✓ Demora en la recepción y envío de los Expedientes.
- ✓ Demora organizando los Expedientes.

- ✓ Demora en el registro de información y generación de reportes.

- **Control.-**

“Es la posibilidad de manejar alguna de las condiciones esenciales que determinan que un suceso se produzca o no. Eliminación de los efectos extraños que intervienen...”
(Tamayo Tamayo, 1996, pág. 310)

- **Control de Procesos.-**

“Control de procesos, es el conjunto de elementos –en su mayor parte indicadores- cuyo seguimiento y evaluación permitirán a la dirección un adecuado conocimiento de la situación de la empresa” (Gilli, Arostegui, Doval, Iesulauro, & Shulman, 2011, pág. 296)

- **Control Estadístico de Procesos.-**

“El control estadístico de procesos (CEP) es una metodología para monitorear la calidad de los procesos de manufactura y entrega de servicio para ayudar a identificar y eliminar las causas no deseadas de la variación” (Collier & Evans, 2009, pág. 691)

- **Gráfica de Control.**

Consiste en una Gráfica que permite controlar cronológicamente las características de calidad del producto, parte o unidad, mediante su comparación con límites preestablecidos.

- **Gráfica de Control de Variables.**

Se basan en controlar variables que son susceptibles de medición, como por ejemplo: cantidades, pesos, diámetros, espesores, temperaturas, tiempos.

- **Gráfica de Control de Medias \bar{x} .**

Es una Gráfica de control por variables que se emplea para controlar el comportamiento de un proceso en relación a su media, hace referencia al nivel de calidad medio.

- **Gráfica de Control de Amplitudes o Rangos R**

Es una Gráfica de control por variables que se emplea para controlar la amplitud o rango de los datos que se examinan.

- **Media o Promedio**

Medida de tendencia central que consiste en el promedio de varios valores.

- **Rango**

Rango o recorrido estadístico, consiste en la diferencia entre el valor máximo y el valor mínimo de un conjunto de valores.

- **Tamaño de la muestra.**

Número de unidades que componen una muestra extraída de una población, con el objeto de que los datos que se obtienen de la misma, sean representativos en función de la población.

Para el cálculo del tamaño de la muestra se utilizan las fórmulas de Inferencia de Porciones o Inferencias de Medias.

- **Inferencia de Proporciones.**

Fórmula utilizada para conocer el tamaño de una muestra, cuando aquello que desea conocer es un porcentaje de los datos analizados.

- **Inferencia de Medias**

Fórmula utilizada para conocer el tamaño de una muestra, cuando aquello que desea conocer es un valor específico de los datos analizados.

4 Responsables.

Son responsables de la ejecución de las diferentes actividades para realizar Control de la Etapa de Evaluación las siguientes personas:

- Gerencia de Negocios.
- Jefes de Agencias
- Asesores de Microcrédito.
- Niveles de Aprobación
- Asistentes Operativos

5 Proceso

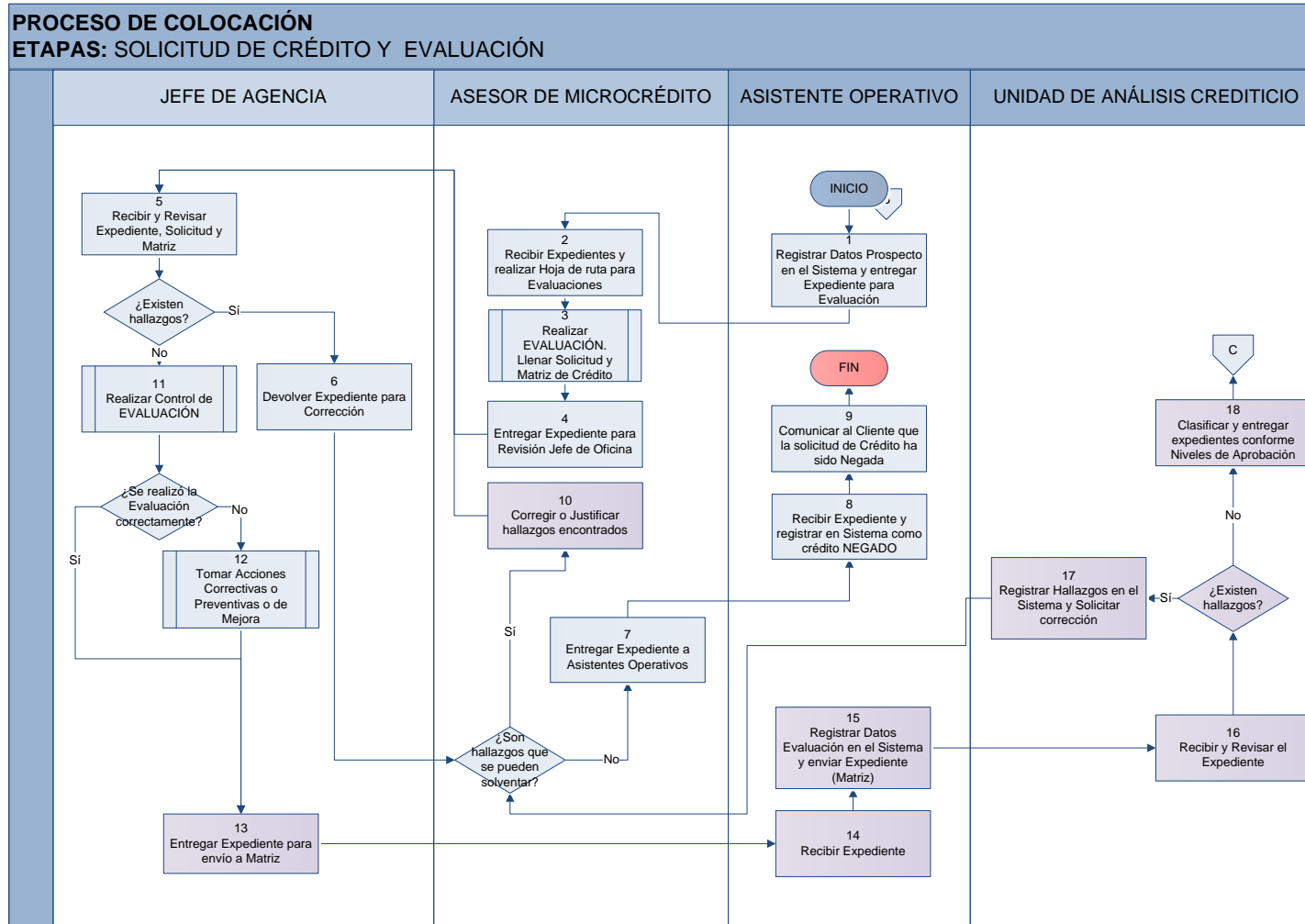
5.1 Actividades.

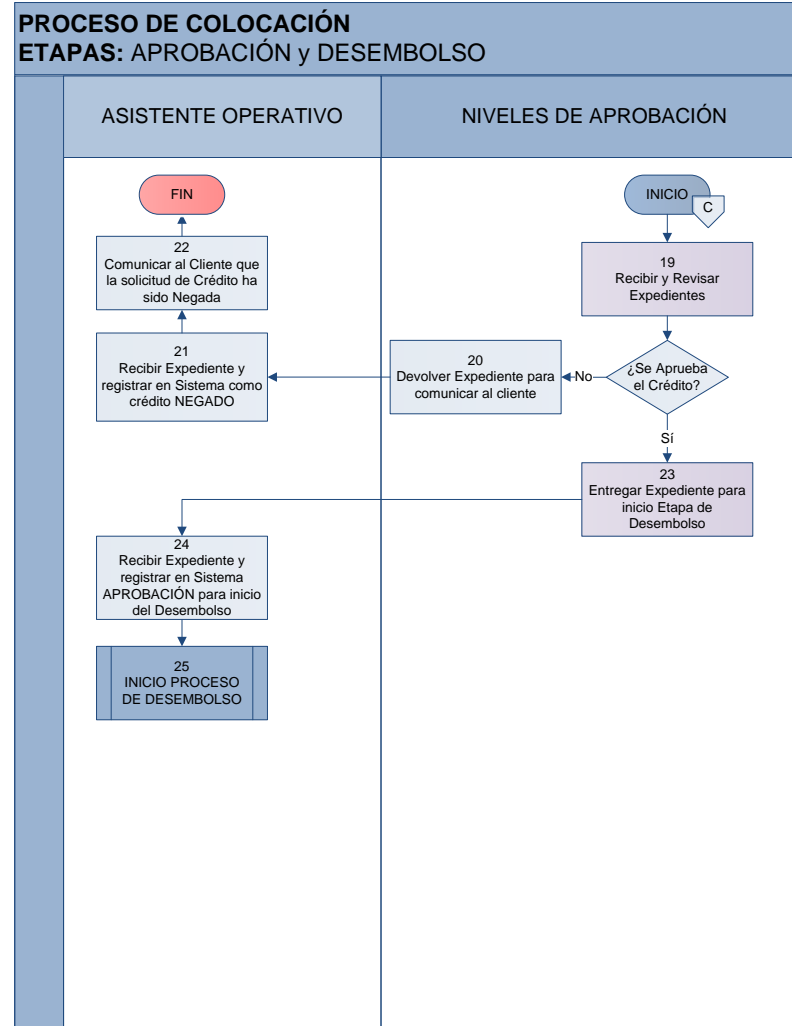
Actividades en orden cronológico relacionadas al Control de la Aprobación		
Responsable (Cargo)	Número de Actividad en Flujo grama	Detalle
Jefe de Agencia	13	Entregar Expediente para envío a Matriz
Asistente Operativa	14	Recibir Expediente.
	15	Registrar Datos de Evaluación en el Sistema y enviar Expediente a Matriz para Aprobación
Unidad de Análisis Crediticio	16.	Recibir y Revisar el Expediente de Microcrédito, en especial el contenido de la Solicitud y Matriz Crediticia.
	17.	En caso de existir hallazgos registrarlos y solicitar corrección al Asesor de Microcrédito.
Asesor de Microcrédito	10	En caso de ser posible, proceder a la corrección o justificación de los hallazgos del Expediente de Microcrédito. Repetir desde el paso 13.
	18	Clasificar y entregar expedientes conformes Niveles de Aprobación
Niveles de Aprobación	19	Recibir y Revisar Expedientes
	20	En caso que no se apruebe el Expediente devolver para comunicar al cliente, en caso que se acepte pasar la paso 23
Asistente Operativo	21	Recibir Expediente y Registrar en Sistema como crédito Negado
	22	Comunicar al cliente que la Solicitud de Crédito ha sido Negada Archivar Expediente

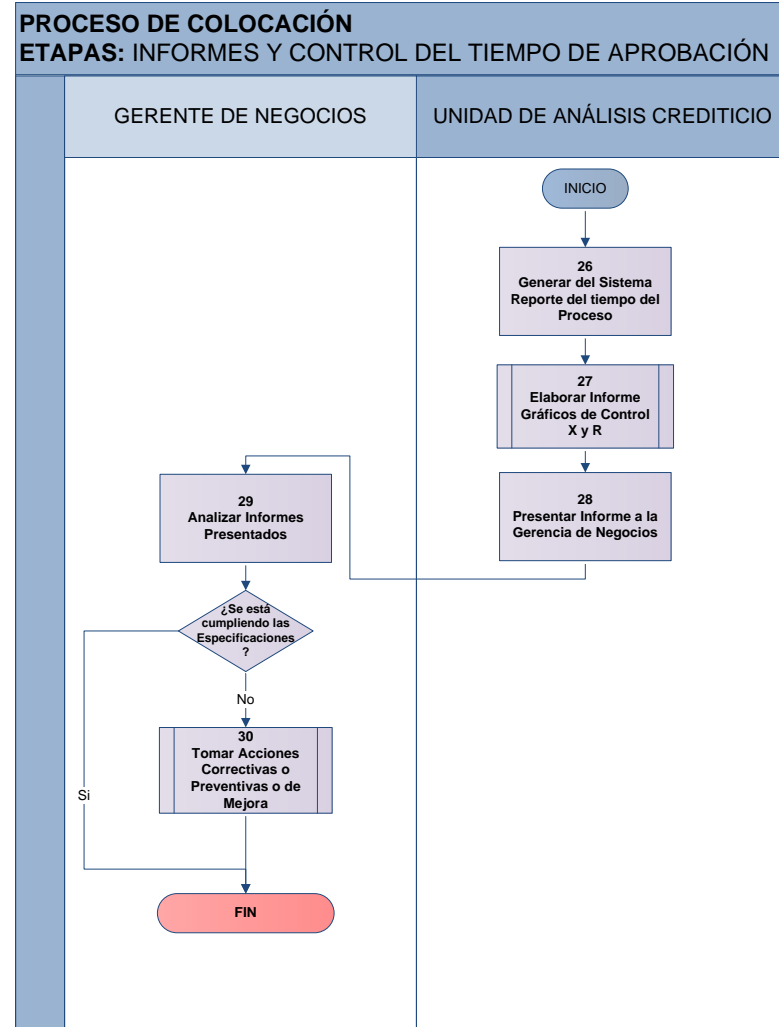
Niveles de Aprobación	23	En caso que se apruebe el crédito, entregar expediente para inicio de Etapa de Desembolso
Asistente Operativo	24	Recibir Expediente y Registrar en Sistema Aprobación para inicio del Desembolso
	25	Inicio de Proceso predefinido de Desembolso
Unidad de Análisis Crediticio	26	Generar del Sistema reporte de tiempo del Proceso de Aprobación
	27.	Elaborar Informe con Gráficos de Control por variables x y r
		Determinar tamaño de la muestra conforme al gráfico a utilizar.
		Se emplea la siguiente fórmula de Inferencias de Medias:
		$n = \frac{z^2 \sigma^2 N}{e^2 (N - 1) + z^2 \sigma^2}$
		En donde:
27.1.		n , es el tamaño de la muestra
		z , el número de desviaciones estándar alrededor de la media para determinar el intervalo de confianza.
		σ , desviación estándar
		e , error de estimación
		N , la población
		Calcular Media de cada Muestra y el Rango o Amplitud
		Gráfica de Control x.
		Para el cálculo de media de cada muestra se utilizará:
		$\bar{x} = \frac{\sum x}{n}$
		En donde:
		\bar{x} , es la media de la muestra
		x , es el valor de cada elemento de la muestra
		n , es el tamaño de la muestra
		Para el cálculo de la media de \bar{x} se utilizará la siguiente fórmula
		$\bar{\bar{X}} = \frac{\sum \bar{x}}{N}$
		En donde:
		$\bar{\bar{X}}$, es la media de \bar{x} ,
27.2.		\bar{x} , es la media de la muestra
		N , el número de muestras
		Gráfica de Control R.
		Para el cálculo del rango o amplitud se utilizará la siguiente fórmula
		$R = (x \text{ máxima} - x \text{ mínima})$
		En donde:
		R , es la amplitud o rango
		x , es el valor de cada elemento de la muestra, ya sea máximo o mínimo como corresponda
		Para el cálculo de media del rango, se utilizará la siguiente fórmula
		$\bar{R} = \frac{\sum R}{N}$
		En donde:

	<p>\bar{R}, es la media de R N, el número de muestras</p>
	<p>Calcular los límites de Control</p> <p>Gráfica de Control \bar{x}.</p> <p>Para el cálculo de los límites de control del gráfico de medias, se utiliza las siguientes fórmulas:</p> $LCS_{\bar{x}} = \bar{\bar{x}} + A_2 \bar{R}$ $LCI_{\bar{x}} = \bar{\bar{x}} - A_2 \bar{R}$ <p>En donde: $LCS_{\bar{x}}$, es el límite de control superior de medias $LCI_{\bar{x}}$, es el límite de control inferior de medias A_2, es una constante. Ver Tabla</p> <p>Gráfica de Control R.</p> <p>Para el cálculo de los límites de control del gráfico de amplitudes, se utiliza las siguientes fórmulas:</p> $LCS_R = D_4 \bar{R}$ $LCI_R = D_3 \bar{R}$ <p>En donde: LCS_R, es el límite de control superior de amplitudes LCI_R, es el límite de control inferior de amplitudes D_4 y D_3, son constantes. Ver Tabla</p>
27.3	
27.4	<p>Verificar si los Límites de Control son representativos. Para la Gráfica de medias: $LCS_{\bar{x}} < \bar{\bar{x}} < LCI_{\bar{x}}$ Para la Gráfica de Amplitudes: $LCS_R < \bar{R} < LCI_R$</p>
27.5	<p>En caso que existan datos de la muestra fuera de los límites de control, eliminar datos y repetir desde el paso 27.3, en su defecto continuar al siguiente paso.</p>
27.6	<p>Representar gráficamente los datos a analizar con los límites calculados.</p>
28	<p>Presentar Informe a la Gerencia de Negocios.</p>
Gerente de Negocios	<p>29. Analizar Informes presentados por los Jefes de Agencia respecto al cumplimiento de la colocación dentro de Zonas Determinadas.</p> <p>30. En caso de ser necesario, tomar acciones correctivas, preventivas o de mejora.</p>

5.2 Flujograma.







6 Documentos relacionados.

- Manual para el otorgamiento y la recuperación de microcréditos
- Formato de Solicitud de Crédito
- Formato de Matriz de Crédito
- Tablas de Constantes

Número de elementos en la muestra, n	Diagrama de medias	Diagrama de amplitudes	
	Factores para límites de control	Factores para límites de control	
	A ₂	D ₃	D ₄
2	1,880	0.000	3.267
3	1,023	0.000	2.575
4	0.729	0.000	2.282
5	0.577	0.000	2.115
6	0.483	0.000	2.004
7	0.419	0.076	1.924
8	0.373	0.136	1.864
9	0.337	0.184	1.816
10	0.308	0.223	1.777
11	0.285	0.256	1.744
12	0.266	0.284	1.716
13	0.249	0.308	1.692
14	0.235	0.329	1.671
15	0.223	0.348	1.652
16	0.212	0.364	1.636
17	0.203	0.379	1.621
18	0.194	0.392	1.608
19	0.187	0.404	1.596
20	0.180	0.414	1.586
21	0.173	0.425	1.575
22	0.167	0.434	1.566
23	0.162	0.443	1.557
24	0.157	0.452	1.548
25	0.153	0.459	1.541
Más de 25	$0.75 \times (1/\sqrt{n})$	$0.45 + 0.001n$	$1.55 - 0.0015n$